

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT

Section des Sciences commerciales, économiques et sociales

L'ORGANISATION DE LA VENTE DANS L'INDUSTRIE DES MACHINES

THÈSE

présentée à la Section des Sciences commerciales, économiques et sociales
de la Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel
pour obtenir le grade de docteur ès sciences commerciales et économiques

par

MICHEL THORENS

de Saint-Blaise

Licencié ès sciences commerciales et économiques

IMPRIMERIE DU «BULLETIN DE SAINT-BLAISE»

SAINT-BLAISE 1951



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555008_0044

**L'ORGANISATION
DE LA VENTE DANS L'INDUSTRIE
DES MACHINES**

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL - FACULTÉ DE DROIT

Section des Sciences commerciales, économiques et sociales

L'ORGANISATION DE LA VENTE DANS L'INDUSTRIE DES MACHINES

THÈSE

présentée à la Section des Sciences commerciales, économiques et sociales
de la Faculté de Droit de l'Université de Neuchâtel
pour obtenir le grade de docteur ès sciences commerciales et économiques

par

MICHEL THORENS

de Saint-Blaise

Licencié ès sciences commerciales et économiques

IMPRIMERIE DU «BULLETIN DE SAINT-BLAISE»

SAINT-BLAISE 1951

Monsieur Michel Thorens, de Saint-Blaise, est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences commerciales et économiques : *L'organisation de la vente dans l'industrie des machines*. Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 11 juillet 1951.

*Le Directeur de la Section des sciences
commerciales, économiques et sociales :*

P. R. ROSSET.



TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Table des matières	7
Bibliographie	10

PREMIÈRE PARTIE

L'organisation et le fonctionnement de la vente

CHAPITRE PREMIER

Introduction

§ 1. Le rôle de la vente dans l'économie, en général	13
§ 2. Délimitation de notre étude. — La machine en tant que marchandise	16
§ 3. Caractéristique de l'industrie suisse des machines: c'est une industrie d'exportation	17
§ 4. La machine en tant que facteur de la vie sociale	18

CHAPITRE II

Le service de la vente dans l'industrie des machines

§ 1. La structure et les fonctions du service de la vente dans l'entreprise de fabrication des machines	20
§ 2. Les relations du service des ventes avec les autres services	23

CHAPITRE III

La rationalisation dans le service des ventes

§ 1. Les capacités requises du personnel pour la partie administrative du service des ventes	28
§ 2. Les éléments matériels du service des ventes	32
§ 3. L'enregistrement des commandes	33
§ 4. Le contrôle des commandes en note	37

	Pages
§ 5. L'exécution des commandes	39
§ 6. Liquidation de la correspondance et des réclamations de la clientèle	40
§ 7. La vente des pièces détachées de machines et des divers accessoires livrés séparément de la machine	42
§ 8. Mesures diverses de rationalisation	43

CHAPITRE IV

Les rayons de vente

§ 1. Rayons de vente national et étrangers. Agents et représentants	45
§ 2. Modes de rétribution des agents de vente. — Contrats . . .	47

CHAPITRE V

La vente à l'étranger

§ 1. Généralités. — Cas particulier des restrictions à l'exportation de machines	50
§ 2. Les conditions de livraison. Les risques à couvrir	52

CHAPITRE VI

Le paiement

§ 1. Le paiement en général	59
§ 2. La vente à tempérament dans l'industrie des machines . . .	60
§ 3. Le paiement dans le cas des ventes faites dans le pays de production et dans le cas des ventes effectuées à l'étranger . . .	64

DEUXIÈME PARTIE

La politique de la vente dans l'industrie des machines

CHAPITRE PREMIER

Les problèmes fondamentaux de la politique de la vente dans l'industrie des machines

§ 1. Conditions particulières de la vente des machines	69
§ 2. L'étude de l'objet à vendre ; facteur commercial de la marque	71
§ 3. L'étude du marché et ses méthodes	74
§ 4. La formation et les qualités requises des agents de vente qui sont en contact direct avec la clientèle	79

CHAPITRE II

La politique des prix

§ 1. Le calcul des prix de vente	81
§ 2. Fixation des prix par des organes externes : Cartels ou institutions gouvernementales	87
§ 3. Répercussions de la politique des prix de vente sur la marche de l'entreprise et sur la trésorerie	90
§ 4. La politique des prix considérée spécialement en période de prospérité et en période d'instabilité économique et monétaire	91

CHAPITRE III

La publicité

§ 1. Nécessité et importance de la publicité dans l'industrie des machines. — Considérations sur les « prospectés » et sur les moyens publicitaires	93
§ 2. Le budget de la publicité et le contrôle de son rendement	97

BIBLIOGRAPHIE

- Louis ANGÉ. *Savoir vendre*. Bruxelles.
 Nicolas BERDIAEFF. *L'homme et la machine*. Paris 1933.
 Denise BERTHOUD. *L'assurance des marchandises contre les risques de transport*. Neuchâtel et Paris 1942.
 Maurice BOURQUIN. *Problèmes d'organisation de l'entreprise*. Lausanne 1950.
 Daniel BRIOD. *La science de la vente et sa place dans l'enseignement commercial*. Lausanne 1929.
 Victor CAMBON. *L'industrie organisée suivant les méthodes américaines*. Paris 1920.
 Dale CARNEGIE. *L'art de parler en public et de persuader dans les affaires*. Paris.
 H. N. CASSON. *300 tuyaux de publicité*. Bruxelles.
 F. CLERC. *Lettres qui vendent*. Lyon.
 Shervin CODY. *L'art de faire des affaires par lettre et par annonce*. Paris 1917.
 DAUBRESSE. *Les ventes commerciales*. Mons. 2^e éd.
 DAUBRESSE. *Modes de remboursement en usage dans le commerce d'exportation*. Mons. 2^e éd.
 Valy DEGOUMOIS. *La vente à tempérament et ses remèdes*. La Chaux-de-Fonds 1942.
 Paul DONZALLAZ. *La statistique commerciale. Méthode d'analyse des entreprises*. Lausanne. 3^e éd.
 Francis ELVINGER. *La marque, son lancement, sa vente, sa publicité*. Paris 1924.
 Henri FAYOL. *Administration industrielle et générale*. Paris 1947.
 H. FORD. *Le progrès*. Paris 1930.
 H. FORD. *Aujourd'hui et demain*. Paris 1926.
 G. FRÜH. *L'accréditif documentaire*. Zurich 1946.
 Charles GIDE. *Principes d'économie politique*. Paris 1918.
 Charles GILLIÉRON. *Loi fédérale sur la concurrence déloyale et code des pratiques loyales en matière de publicité*. Lausanne 1943.
 René GUIGNARD. *Publicité*. Zurich et Neuchâtel 1932.
 C. R. HAAS et R. NAU. *Comment vendre mieux ?* Paris 1947.
 J. P. HAUS. *Cartels et rationalisation*. Neuchâtel 1944.
 Claude C. HOPKINS. *Mes succès en publicité*. Paris. 3^e éd.
 H. LAUFENBURGER. *Le commerce et l'organisation des marchés*. Paris 1938.
 A. MARCELLIN. *La publicité*. Lausanne 1948.
 Jean MATTHEY. *La psychologie de la vente*. Paris 1937.

- Alexandre MITNITSKY. *La psychologie de la publicité.* Lausanne 1948.
 Auguste MURAT. *Les relations économiques internationales.* Paris 1945.
- Max NEAMA. *Publicité à l'américaine.* Bruxelles 1932.
 Paul NICOLAS. *Le marché français.* Paris 1935.
 Firmin OULÈS. *Le mécanisme des échanges internationaux et la politique commerciale en temps de crise.* Paris 1936.
 Gustave PARIS. *Le prix de revient dans l'industrie.* Neuchâtel et Paris 1940.
 Bernard DE PLAS et Henri VERDIER. *La publicité.* Paris 1947.
- Edmond ROGIVUE. *L'amitié d'affaires.* Lausanne et Paris 1939.
 P. R. ROSSET. *Progrès technique et prospérité économique.* Aarau 1938.
- Paul RUDHARDT. *La grande industrie en Suisse.* Genève 1915.
 Charles SCHERTENLEIB. *Rôle et fonction de la vente.* Lausanne 1944.
 Frédéric SCHEURER fils. *Tendances modernes en publicité.* Bâle 1931.
 Frédéric SCHEURER fils. *La rationalisation et ses limites.* Neuchâtel 1933.
 Frédéric SCHEURER fils. *Relations entre la publicité et les finances dans l'entreprise privée.* Neuchâtel 1934.
- René SERVOISE. *L'étude scientifique des marchés.* Paris 1944.
 André SIEGFRIED. *La Suisse, démocratie témoin.* Boudry 1948.
 Henri TANNER. *La vente en magasin.* Zurich et Neuchâtel 1942.
 Henri TANNER. *La publicité, poésie du commerce.* Neuchâtel 1946.
 Henri TANNER. *La publicité du détaillant. Psychologie et technique.* Zurich et Neuchâtel 1942.
- F. W. TAYLOR. *Organisation scientifique. Principes et organisation.* Paris 1915.
- Hermann THALMANN. *Le crédit documentaire et l'exportation.* Neuchâtel 1947.
- L. URWICK. *L'organisation d'un service de vente.* Paris 1931.

DOCUMENTATION DIVERSE

Revue *Vendre*, Paris et *Efficienc*e, Bruxelles.
 Brochure de l'Institut français d'opinion publique, Paris.
 Articles de M. C. Knapp, extraits de la *Fédération horlogère*, édition d'exportation, avril 1945 et mars 1946.
 Conditions générales applicables à la garantie des risques à l'exportation, du 2. I. 1947, publiées par l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail.
 Revue : *Technique suisse*, Nos 1, 2, 3 de 1947.
 Documentation mise obligeamment à notre disposition par les maisons Orell Füssli, Publicitas, Proclama et la Société générale d'affichages, sur les moyens de publicité en Suisse.
 Tableau récapitulatif du Crédit suisse, de novembre 1947, sur le trafic des paiements commerciaux avec l'étranger.
 Rapport annuel de la statistique du commerce extérieur de la Suisse (1938 à 1945).

Statistiques mensuelles du commerce extérieur de la Suisse. Décembre 1946, 1947 et 1948.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale à l'appui d'un projet de loi sur le contrat d'agence. 27. XI. 1947.

63., 64. und 65. Jahresbericht des Vorstandes an die Mitglieder über die Jahre 1946, 1947 und 1948. Verein schweiz. Maschinenindustrieller (VSM). *Organiser pour mieux vendre* (compte rendu des conférences de vente présentées au Comptoir suisse de Lausanne du 21 au 22 septembre 1945). Genève 1946.

Rapport du délégué aux possibilités de travail sur : *La création de possibilités de travail en périodes de guerre et d'après guerre*. Lausanne 1943.

C.I.C. Incoterms 1936. Règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux. Paris 1945.

C.I.C. Règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires. Paris 1946.

PREMIÈRE PARTIE

L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE LA VENTE

CHAPITRE PREMIER

INTRODUCTION

§ 1. Le rôle de la vente dans l'économie en général

La vente peut être examinée à différents points de vue : économique, sociologique ou juridique.

Nous nous placerons, en premier lieu, sur le plan économique, en considérant plus particulièrement le commerce. Sous cet angle, il y a lieu de distinguer les éléments suivants :

- a) les besoins de la clientèle,
- b) les services à rendre pour satisfaire ces besoins,
- c) la rémunération de ces services et le rôle du profit dans cette rémunération.

L'ordre suivi dans cette rémunération est logique, puisque, pour réaliser un profit durable, le commerçant doit commencer par satisfaire des besoins et rendre des services ; les trois éléments énumérés sont d'ailleurs interdépendants.

On insiste beaucoup, actuellement, sur la notion de service à rendre à la clientèle, non seulement pour un motif moral, mais aussi parce que l'on a constaté que la meilleure politique commerciale est de donner le maximum de satisfaction au client. Les Américains insistent spécialement sur ce point en affirmant qu'il faut vendre non pas uniquement *une chose*, mais surtout du contentement.

Le vendeur doit donc résoudre avant tout les deux questions suivantes :

1. Comment savoir ce qui convient le mieux au client ?
2. Comment se procurer et mettre à la disposition du client, dans les conditions les plus rationnelles, ce qui lui convient le mieux ?

Nous examinerons en détail, au cours de ce travail, ces deux questions fondamentales, mais nous pouvons faire observer d'emblée que la première ressortit à l'analyse du marché, tandis que la seconde doit être examinée à la lumière de la technique industrielle et de l'économie commerciale. En effet, une fois que le commerçant¹ connaît la demande, il doit étudier si la structure de son entreprise lui permet de la satisfaire.

Il doit examiner aussi quelles seront les répercussions de l'activité envisagée sur le résultat financier de l'entreprise. Les facteurs qu'il y a lieu de déterminer, à ce sujet, sont les suivants :

1. Les prix de vente susceptibles d'être exigés.
2. Le prix d'achat des marchandises ou des matières premières.
3. Le niveau des salaires.
4. La productivité de la main-d'œuvre.
5. Les frais variables de fabrication et de vente.
6. Les frais fixes de fabrication et de vente.
7. Le degré d'occupation de l'entreprise.
8. Les variations de valeur des marchandises en stock.
9. Les éléments accidentels. (Ceux-ci ne peuvent cependant pas être prévus, mais seulement « couverts » plus ou moins par l'application d'une norme d'évaluation empirique.)

La vente est donc étroitement liée à l'**économie d'entreprise**. Elle est d'ailleurs la cause première et le but même de l'activité d'un commerce ou d'une industrie. Il est toutefois évident que la vente n'est pas possible si la production ne la précède pas, mais il est tout aussi clair qu'il ne sert à rien de produire si l'on ne peut pas vendre.

La vente intéresse aussi l'**économie politique**, car elle assure la circulation des richesses et, comme telle, est inhérente au fonctionnement de l'appareil de distribution. La science de la vente emprunte à l'économie politique les notions fondamentales de richesse, de besoin, de société et d'effort. Le bon vendeur ne saurait ignorer les lois économiques. Lorsqu'il traite avec l'acheteur, il sait que ce dernier, en vertu du principe hédonistique, cherche à obtenir le maximum de rendement en fournissant un effort donné. (En l'espèce en payant un prix donné.) La vente étant également un acte humain, dans lequel les idées s'affrontent, la science de la vente s'appuie également sur la **psychologie**.

Nous avons dit que la vente pouvait être envisagée, en outre, du point de vue **sociologique**. En effet, la répartition des populations en classes et l'importance numérique de ces différentes classes dans une société donnée déterminent les possibilités de vente en raison de la répartition du pouvoir d'achat et elles ont une influence quant au choix du mode de vente.

¹ Nous entendons ici le commerçant au sens large, englobant sous cette dénomination également l'industriel.

Par exemple, la vente à tempérament sera inévitable dans une région où le pouvoir d'achat est faible ou au cours d'une crise économique, caractérisée par la baisse du pouvoir d'achat de la clientèle. Il est vrai que la vente à tempérament se développe aussi en période de prospérité et dans des milieux à pouvoir d'achat élevé (par exemple aux Etats-Unis d'Amérique), mais c'est alors pour d'autres raisons que celles que nous venons d'envisager.

Enfin, la vente peut être examinée du point de vue **juridique**. C'est, en effet, une matière régie spécialement dans le droit positif. Ainsi, l'article 184 du C. O. définit le contrat de vente de la façon suivante :

La vente est un contrat par lequel le vendeur s'oblige à livrer la chose vendue à l'acheteur et à lui en transférer la propriété moyennant un prix que l'acheteur s'engage à lui payer.

Le législateur met donc en lumière trois obligations principales qui sont :

Pour le vendeur : a) livrer la chose vendue ;

b) en transférer la propriété.

Pour l'acheteur : payer le prix.

Le législateur ne nous fournit pas seulement une définition de la vente. Il règle en outre certaines modalités (en Suisse ce sont les règles du C. O. comprises au titre sixième qui le font). En fixant les éléments juridiques de la vente, le législateur a enregistré, sanctionné par la loi un acte et des modalités qui découlent de la nature des choses. Aux réalités économique, psychologique et sociale, le législateur a superposé une réalité juridique dans laquelle se meut le vendeur et qui exige de celui-ci la connaissance et l'observation de ces règles de droit. Dans la mesure où le législateur introduit, en outre, des règles d'ordre public dans les dispositions relatives à la vente, il influence les conditions dans lesquelles le vendeur peut et doit agir. Le législateur ne fera d'ailleurs œuvre utile dans ce sens, que s'il s'inspire des avis du monde des commerçants dont l'expérience mérite, au premier chef, d'être consultée. De là, l'importance des chambres de commerce, par le rôle qu'elles sont appelées à jouer dans l'élaboration du droit positif relatif à la vente.

Sur le plan international, la vente est étroitement dépendante de la politique commerciale des Etats. Nous ne mentionnerons à titre d'exemple, à ce sujet, que les répercussions de la politique douanière et du contrôle des changes sur les possibilités de vente dans un pays déterminé et sur les modalités de celle-ci.

Nous voyons ainsi que la vente ressortit à diverses sciences, mais nous observerons qu'elle possède, en outre, ses techniques propres, dont la plus importante est sans doute la publicité, complément indispensable de l'organisation de la distribution ; après avoir déterminé l'importance

numérique et les goûts des « prospectés » solvables, il est en effet indispensable de leur faire connaître ce que l'on est en mesure de leur offrir. C'est en grande partie à la publicité que cette tâche incombe.

La vente a recours à la statistique démographique (surtout lors de l'étude des marchés), à la technique bancaire pour l'organisation des paiements, à celle des assurances, à la technique des transports et à celle des bourses. La vente a aussi besoin de la comptabilité pour enregistrer les opérations effectuées. Qui voudrait vendre en se passant de ce dernier auxiliaire serait comparable à l'homme marchant dans l'obscurité et risquant, à chaque pas, de tomber à l'abîme. La vente exige donc de qui la pratique des connaissances étendues, s'alimentant à des disciplines théoriques diverses ainsi qu'à l'expérience pratique.

Il est un point sur lequel nous désirons encore insister : il s'agit des qualités morales du vendeur. Le vrai vendeur doit suivre les règles d'une morale altruiste. Nous estimons, en particulier, que l'action d'un bon vendeur, loin de s'opposer aux préceptes de la morale chrétienne, peut s'y conformer entièrement. Le profit réalisé par le commerçant n'est pas en contradiction avec cette morale s'il n'est pas disproportionné au service rendu, c'est-à-dire tant que le vendeur ne cherche pas à tirer un avantage excessif de circonstances étrangères à la satisfaction qu'il offre à l'acheteur. Le profit honnête est indispensable au bon fonctionnement de l'appareil économique basé sur l'échange des prestations.

Résumant les considérations qui précèdent, nous proposons d'adopter la définition suivante de la vente : **c'est toute l'activité tendant à satisfaire les besoins des consommateurs en écoulant les biens résultant de la production et en vue de réaliser un profit honnête.**

§ 2. Délimitation de notre étude. — La machine en tant que marchandise

Nous venons de définir ce que nous entendons par le concept de vente. Il convient de préciser maintenant le domaine particulier dans lequel nous allons étudier les phénomènes inhérents à la vente. Notre objectif est l'industrie des machines, qui nous offre une vue étendue du problème de la distribution, tant en ce qui concerne son organisation que sous l'angle de la politique de la vente. La vente s'y déroule, en effet, sur de grands espaces et la demande y émane aussi bien du pays de production que de l'étranger. Elle présente, en outre, ce caractère particulier que les délais de livraison y sont souvent fort longs et, qu'en raison de ce phénomène de durée, son organisation est à la fois délicate et complexe, nécessitant un examen théorique systématique.

Remarquons que la machine nous apparaît ici comme une marchandise. Nous n'oublierons pas, cependant, son rôle économique de bien de pro-

duction. Nous ne négligerons pas non plus sa signification quant à l'économie de l'entreprise, où elle nous apparaît comme une immobilisation amortissable selon sa durée de vie et selon les services qu'elle fournit. Disons encore, pour être complet quant aux différents aspects de la machine, que le capitaliste la considère comme un placement plus ou moins sûr et plus ou moins rentable, tandis que l'ouvrier voit en elle un instrument de travail mais aussi, suivant les circonstances, un concurrent.

Au cours de ce travail, c'est cependant essentiellement la machine-marchandise qui nous occupera. Nous nous placerons le plus souvent possible à un point de vue général, mais nous devons fréquemment prendre des exemples dans l'industrie suisse des machines. Notre pays nous offre, du reste, une excellente source de renseignements, puisqu'il est actuellement un des pays dont la production des machines est la plus variée et la plus importante dans le domaine de l'article de précision.

§ 3. Caractéristique de l'industrie suisse des machines: c'est une industrie d'exportation

Pour mesurer l'importance de l'industrie suisse des machines, dans l'économie nationale suisse, un utile point de comparaison sera fourni par l'examen de l'exportation. Les statistiques douanières nous apprennent que les industries d'exportation les plus importantes sont celles des machines et des montres. Un parallèle intéressant peut être établi entre ces deux branches¹. En effet, toutes deux sont des industries de précision exportant une partie très importante de leur production. Elles sont aussi, toutes deux, établies en Suisse depuis longtemps et elles sont devenues traditionnelles. Enfin, elles vendent des articles de grande valeur technique et économique.

La moyenne des exportations de machines, par rapport au total des exportations suisses est de 15,69% pour la moyenne des années 1938 à 1947. Si le montant des exportations de machines est, cependant, inférieur à celui de l'horlogerie, les exportations de machines ont, en revanche, un caractère plus stable que celles de l'industrie de luxe qu'est celle de la montre. En outre, les commandes comportent, dans l'industrie des machines, de longs délais de livraison, ce qui contribue à donner une certaine stabilité aux relations commerciales. Toutefois l'on sait que l'industrie des machines est loin d'être insensible aux crises et aux événements

¹ A ce sujet, nous avons utilisé notamment les 63^e et 64^e rapports de l'Association suisse des constructeurs de machines (VSM), le rapport annuel de la statistique du commerce extérieur de la Suisse de 1945 (période de 1938 à 1945) et les tableaux annexes de 1946 et de 1947 publiés dans les numéros de décembre de la statistique mensuelle du commerce extérieur de la Suisse.

internationaux. En 1940, par exemple, nos exportations de machines vers l'occident et spécialement vers la France ont connu un fléchissement considérable. Si l'industrie des machines subit les contre-coups des crises économiques et des guerres avec un certain retard sur les autres branches en général et sur l'industrie horlogère en particulier, elle est également plus lente à se relever lorsque la situation se stabilise.

En 1944-1945, la reprise dans l'industrie horlogère, et spécialement l'augmentation du volume des exportations, se sont manifestées beaucoup plus rapidement que dans l'industrie des machines, vraisemblablement parce que la première put changer d'orientation dans un délai plus court.

L'industrie des machines dépend dans une très large mesure du marché étranger, vu que c'est en moyenne le 65 à 70% de sa production qui est destiné à l'exportation ; il est vrai que cette proportion est encore plus forte dans l'horlogerie où elle atteint le 95% de la production.

Au cours de la dernière guerre, l'industrie suisse des machines qui, nous le soulignons, utilise des quantités importantes et variées de matières premières, éprouva des difficultés à s'approvisionner. En outre, alors qu'en temps normal, on le sait, l'importation est au service de l'exportation, la situation fut complètement renversée pendant cette période. Il en est résulté une certaine concentration de la clientèle de l'industrie suisse des machines. L'Allemagne (jusqu'en 1944), la France, l'Italie, la Belgique, la Grande-Bretagne, la Russie (jusqu'en 1941), la Suède, les Etats-Unis d'Amérique furent nos principaux acheteurs. Cette concentration de la clientèle présente des avantages au point de vue de la rationalisation de la vente, mais une plus grande dispersion serait préférable du point de vue de la répartition des risques.

Quelques chiffres relatifs aux exportations totales de la Suisse et à celles de l'industrie des machines de 1938 à 1947 feront ressortir l'importance de la branche qui nous occupe ici (voir le tableau N° 1).

§ 4. La machine en tant que facteur de la vie sociale

La machine est, au fond, un outil plus ou moins compliqué. Il arrive fréquemment que les machines soient mues par la force musculaire. Mais, de nos jours, elles sont de plus en plus actionnées par une force autre que celle de l'homme : les machines à coudre électriques tendent, par exemple, à remplacer les machines à manivelle entraînée par la main ou la pédale.

On sait d'ailleurs que l'homme a cherché depuis des temps très reculés à actionner les instruments de travail par une autre force que la sienne. Il a utilisé, à cet effet, les esclaves, les animaux, le vent et l'eau dont il arrivait à capter l'énergie.

TABLEAU N° 1.

Statistique des exportations totales de la Suisse, des exportations de machines et des exportations d'horlogerie

Année	Exportations totales de Suisse (en millions de francs)	Exportations de machines (en millions de francs)	% des exportations de machines par rapport au total	Exportations d'horlogerie (en millions de francs)	% des exportations d'horlogerie par rapport au total
1938	1.316,6	205,9	15,6	241,3	18,6
1939	1.297,6	200,1	15,4	195,7	15
1940	1.315,7	183,8	13,9	214,2	16,3
1941	1.463,3	216,9	14,8	230,6	16,1
1942	1.571,7	267,7	17	284,6	18,1
1943	1.628,9	312,3	19,1	337,8	20,6
1944	1.131,8	138,8	12,7	303,4	26,8
1945	1.473,7	220,7	15	492,6	33,4
1946	2.675,5	418,7	15,6	605,1	22,6
1947	3.267,6	571,3	17,8	768,7	23,4

Ce n'est que relativement récemment que Newcomen (1705) et James Watt (1769) eurent l'idée d'employer la dilatation de la vapeur d'eau comme force motrice. Ce fut alors la naissance de la machine à vapeur qui marque le début de la période technico-mécanique, qui peut être considérée comme la troisième de l'histoire humaine¹.

La fin du XVIII^e siècle voit le triomphe de la technique et, jusqu'à nos jours, celle-ci ne cesse de contribuer au bouleversement des habitudes humaines. L'homme passe de l'irrationnel au stade rationnel, mais ce passage ne se fait pas sans heurts dans la vie sociale².

On est cependant allé trop loin lorsqu'on a accusé le machinisme d'être

¹ Nicolas BERDIAEFF, dans son ouvrage sur *L'homme et la machine*, distingue trois périodes : la première qui voit l'homme complètement dominé par la nature ; la seconde durant laquelle il s'organise socialement et enfin la troisième où l'homme cherche à dominer et à utiliser les forces naturelles.

² Nicolas BERDIAEFF, *op. cit.*, explique ces heurts par le fait que l'esprit qui crée la machine ne peut pas être, lui, mécanisé ; il garde toujours quelque chose d'irrationnel. Selon Berdiaeff, des moyens mécaniques puissants étant utilisés par des hommes dont l'esprit reste en partie irrationnel, les fluctuations économiques se font sentir d'une façon plus grave qu'à l'époque où les moyens de production modernes n'existaient pas. Le vrai responsable de calamités telles que le chômage généralisé, c'est l'homme qui fait un mauvais usage de la machine. Si la machine assure des commodités et du confort, elle exige, par contre, une grande prudence de la part de ceux qui l'utilisent.

la cause de toutes les difficultés économiques du monde moderne. Qui-conque étudie cette question avec objectivité admet que le machinisme est loin d'être la seule cause des crises économiques. Nous n'aimerions pas manquer de citer ici la conclusion à laquelle aboutit le professeur P. R. Rosset : à savoir que prospérité économique et progrès technique marchent de pair¹.

La machine a libéré l'homme du travail servile. Elle a donc contribué à augmenter son bien-être. Toutefois l'on sait que la classe ouvrière attendait encore bien davantage de l'ère du machinisme. Si elle a été déçue, c'est qu'elle s'exagérât peut-être les avantages que l'on pourrait tirer des nouvelles inventions. Une distribution défectueuse des richesses produites, dans les premiers temps de l'ère industrielle, contribua d'ailleurs à des plaintes justifiées de sa part. Nul n'ignore, toutefois, que, depuis l'application à l'industrie des découvertes scientifiques, le standard de vie de l'ouvrier s'est fortement élevé et que le nombre d'heures de travail a beaucoup diminué. Il est vrai que le travail est devenu, en partie, plus monotone et moins personnel, ce qui est évidemment aussi un inconvénient.

Quelles conclusions tirera le fabricant vendeur de machines de ces considérations sociales? Nous pensons qu'il peut, en toute conscience, exercer son métier. En contribuant à répandre la machine, il améliore le sort des hommes. Il suivra cependant une politique de production et de vente (si besoin est, par le moyen d'ententes) qui tendra à adoucir, sinon à éviter les heurts sociaux dus à l'irrationalité persistante de l'attitude humaine.

CHAPITRE II

LE SERVICE DE LA VENTE DANS L'INDUSTRIE DES MACHINES

§ 1. La structure et les fonctions du service de la vente dans l'entreprise de fabrication des machines

L'analyse du service de la vente d'une entreprise de l'industrie des machines exige une vue d'ensemble sur le fonctionnement de cette entreprise, en général. On peut alors se rendre compte de la place occupée par le service de la vente dans l'organisation générale ainsi que des relations de ce service avec les autres services de l'entreprise.

¹ *Progrès technique et prospérité économique.*

Le service de la vente se compose avant tout d'éléments humains organisés selon le principe hiérarchique et ayant des attributions déterminées. Ce service est équipé, en outre, d'éléments matériels, soit d'instruments de travail : machines à écrire, à calculer, installations pour le classement, meubles de bureau, matériel de publicité. L'élément humain prédomine cependant dans ce service. L'importance du facteur personnel dans le service de la vente s'explique tout naturellement par le fait qu'il est destiné à nouer, à entretenir et à développer des relations humaines.

Lorsque l'entreprise possède des succursales et un réseau d'agents de vente, non seulement dans le pays de production mais aussi à l'étranger, le service des ventes englobe ces succursales et ces agents tout en ayant sa tête au siège de la direction générale. Cela a une grande importance au point de vue de **l'unité d'action** dans la politique de vente. De cette façon le service des ventes est le mieux en mesure de remplir son rôle, qui est d'ouvrir et de maintenir des débouchés nécessaires à la vie de l'entreprise et à son développement tout en contribuant à coordonner les efforts de l'ensemble.

Les succursales ayant une certaine importance peuvent cependant avoir une organisation humaine et matérielle calquée sur celle du siège central ; mais elles doivent demeurer subordonnées au chef du service des ventes central, quel que soit leur degré d'autonomie. **Les qualités de ceux qui dirigent le service des ventes central ou les services des ventes des succursales doivent être avant tout d'ordre commercial.**

Une entreprise de l'industrie des machines d'une certaine importance aura les services suivants¹ :

- A : Service des achats.
- B : Service des finances et de la comptabilité.
- C : Service technique.
- D : Service des ventes.

Supposons que cette entreprise ait :

1. Une succursale à Paris.
2. Une succursale à Bruxelles.
3. Une succursale à Milan.

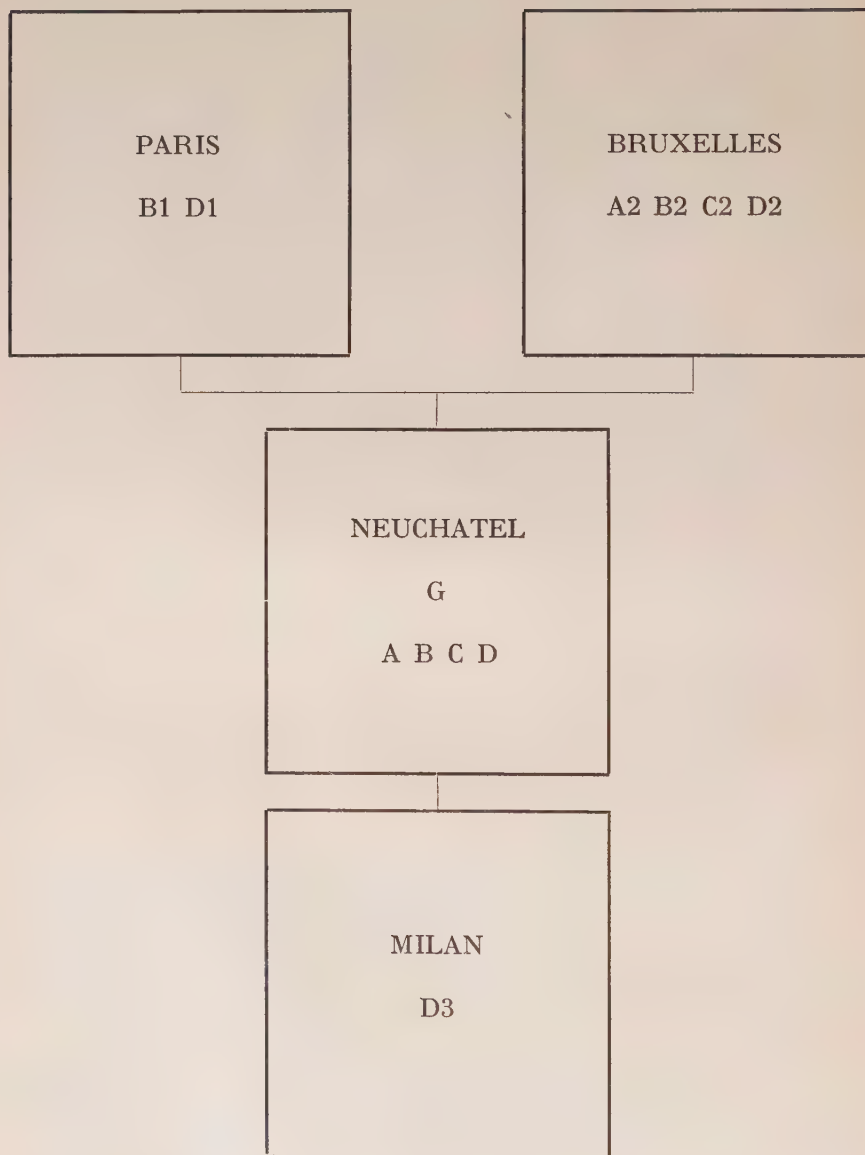
(Voir aussi le tableau N° 2.)

Les succursales et les représentants seront directement en relation avec le service des ventes central¹. Ils devront en principe passer par lui pour toutes les questions, même pour celles qui sont d'un caractère spécial et qui ressortissent à un autre service central que celui des ventes.

¹ L'idée de **service** ne coïncide pas exactement avec celle de **fonction** ; Henry FAYOL a montré que l'on a retrouvé les diverses fonctions de l'entreprise à peu près dans tous ses services. Cela est vrai notamment de la fonction de sécurité et de la fonction administrative qui ne sont pas propres à un seul service.

TABLEAU N° 2.

Schéma de l'organisation d'une entreprise ayant des succursales



Il peut arriver que, par suite du dynamisme et des capacités exceptionnelles du chef de l'une des succursales, celle-ci prenne une extension particulièrement grande ou que, pour des raisons de politique de vente, l'on y adjoigne une fabrique complète ou une usine de montage. Dans ces cas, des problèmes d'ordre financier, comptable et techniques commenceront à se poser à la succursale. Il faudra envisager la création de services correspondant aux nécessités nouvelles. Nous avons représenté ce cas dans notre schéma par B1, à Paris et A2, B2 et C2, à Bruxelles.

Pour des questions importantes qui demeurent du ressort des services centraux, les services décentralisés des agences s'adresseront, désormais, directement aux services A, B et C de la maison mère et, inversement, les services A, B et C centraux pourront passer des instructions ou demander des renseignements aux services décentralisés, mais tout cela, à la condition que le service des ventes central D, de même que les services des ventes D, décentralisés soient informés de ce qui se passe¹.

Cette condition pourra être réalisée notamment en envoyant toujours au service des ventes central les copies de la correspondance échangée entre les autres services.

L'idée essentielle est celle-ci : les succursales et les représentants sont avant tout **des agents de vente**. Comme leur raison d'être est de vendre, il est rationnel qu'ils soient subordonnés au chef du service des ventes central, même si leur activité déborde, à un moment donné, le cadre strictement commercial.

§ 2. Les relations du service des ventes avec les autres services

Nos remarques quant aux relations du service des ventes avec les autres services sont valables non seulement pour les services centraux, mais aussi pour les relations entre les différents services, dans les agences de vente. Les problèmes qui se posent dans ces dernières, s'ils sont d'une importance plus restreinte, sont en revanche de même nature.

Relations du service des ventes avec le service des achats (A).

La nécessité de contacts entre le service des ventes et celui chargé des achats n'apparaît pas au premier coup d'œil. Cependant, si l'on examine le problème de plus près, on constate, au contraire, que ces deux services tout en exécutant des tâches différentes, sont étroitement liés l'un à l'autre et que l'activité de l'un influence le rendement de l'autre.

¹ Système de la passerelle préconisé par Henry FAYOL (p. 38 de son ouvrage sur *l'Administration industrielle et générale*).

Le service des achats doit acquérir les matières premières, fournitures et pièces entrant dans la fabrication ou qui seront revendues sans être transformées. De la qualité des achats dépend la qualité des éléments vendus. Le service des ventes doit donc faire connaître, à temps, ses besoins au service des achats, quant aux quantités et aux qualités désirées et informer ce service des réclamations de la clientèle relatives à la qualité défectueuse des matières utilisées. La Direction générale est aussi informée des réclamations et elle intervient si ces dernières sont susceptibles de nuire sérieusement à la réputation de l'entreprise. (Défauts frappant, par exemple, des pièces maîtresses.)

L'activité du service des achats n'influence pas seulement la vente par la qualité des matières acquises, mais également par **les prix** auxquels il les obtient, prix qui sont, dans l'industrie des machines, un élément très important du coût. Pour la détermination des quantités à acheter et à mettre en fabrication, les prévisions du service des ventes sur les besoins futurs ont une importance de premier plan. Ces prévisions devront être faites assez tôt. Elles ne sont d'ailleurs pas, en général, transmises directement par le service des ventes au service des achats. Le premier informe le service technique (C) qui, à son tour, fait part au second des besoins de matières. A défaut d'approvisionnements suffisants en matières premières, la fabrication doit être ralentie ou même suspendue. Il s'ensuit que les délais de livraison des machines terminées doivent être allongés, si les stocks de machines finies ne permettent pas d'assurer la vente pendant la période du ralenti ou de l'arrêt de la fabrication. On voit donc que, pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, un contact constant — direct et indirect — doit exister entre le service des achats et celui des ventes.

*Les relations du service des ventes
avec le service des finances et de la comptabilité (B).*

De la marche générale de l'entreprise dépend la situation financière, mais c'est incontestablement le **chiffre d'affaires** atteint par le service des ventes qui a, dans la plupart des cas, le rôle déterminant dans la formation de cette situation. En période de crise, les réserves financières accumulées en période de prospérité et gérées par le service des finances peuvent servir, en partie, à stimuler la vente, grâce aux rabais que l'on peut alors accorder, aux prolongations de crédit que l'on peut consentir, à la publicité coûteuse que l'on peut mettre en œuvre. Le service des finances peut même être appelé à doter de fonds importants des clients du service des ventes. Certaines entreprises de l'industrie des machines ont, d'ailleurs, créé des sociétés financières autonomes, dont le but est d'effectuer des placements de ce genre.

Quant à la comptabilité qui enregistre, entre autres, les opérations effectuées par le service des ventes, elle veille à ce que les machines vendues soient payées selon les conditions fixées. Pour que le service comptable connaisse ces conditions, il importe qu'il soit tenu régulièrement au courant des contrats conclus et non seulement des livraisons effectuées. En effet, on sait que, dans l'industrie des machines, des paiements anticipés sont généralement demandés aux clients. Grâce à la tenue à jour des comptes « clients » par le service comptable, le service des ventes connaît la façon dont la clientèle respecte ses engagements vis-à-vis de l'entreprise.

Le service des ventes donne les instructions nécessaires au service comptable sur la façon de traiter avec les clients susceptibles afin d'éviter de gâter des relations d'affaires. On a parfois confié aussi au service comptable la tâche de se tenir constamment au courant des traités, lois, décrets et ordonnances régissant les paiements dans les échanges internationaux et de donner au service des ventes les instructions adéquates en vue de la conclusion des contrats. Nous rappelons qu'une autre attribution du service comptable est de surveiller attentivement les frais généraux de vente.

La fonction de sécurité est partagée entre tous les services de l'entreprise. Le service des ventes en a donc sa part. Aussi le chef de ce service doit-il s'occuper lui-même de veiller à la sécurité dans son secteur. Il est d'ailleurs aidé dans cette tâche par le service des finances et de la comptabilité, notamment. Que l'on pense, par exemple, à l'assurance contre les accidents des voyageurs du service des ventes et à l'assurance des marchandises en voyage. Pour sauvegarder la sécurité juridique, il importe que les conditions de livraison soient très clairement définies et qu'en particulier l'on fixe à qui incombe l'obligation de conclure les assurances. L'assurance des machines en magasin, contre l'incendie, est également du ressort du service des finances en collaboration avec le service des ventes.

Les relations du service des ventes avec le service technique (C)

Le service technique a sous sa direction l'usine qui livrera au service des ventes les machines prêtes à être vendues. De ce fait, les contacts entre ces deux services sont permanents. Le service technique reçoit du service des ventes les indications relatives aux besoins de la clientèle et sur la façon de les satisfaire au mieux.

C'est le service des ventes qui décide du genre et de la quantité des unités à fabriquer. Il étudie avec le service technique les modifications à apporter dans la construction des machines, pour tenir compte de l'évolution du marché et de l'incidence de la concurrence.

Le service des ventes transmet au service technique les réclamations des clients concernant les défauts de fabrication, afin que l'on puisse éliminer les défauts signalés aux machines en fabrication.

En cas de retard dans la fabrication ou de difficultés techniques quelconques, le service des ventes en sera averti par le service technique. Connaissant les engagements pris envers les clients quant à la qualité et quant aux délais de livraison, le service des ventes pourra, s'il en est avisé à temps, prendre des arrangements avec la clientèle.

En ce qui concerne plus particulièrement le respect des délais de livraison, l'établissement de graphiques périodiques ¹ sera très utile. Nous en donnons un modèle au tableau N° 3. Un tel graphique sera établi par le service des ventes sur la base du stock et des prévisions de ventes. Il

TABLEAU N° 3.

Modèle de document pour la comparaison du stock de machines et des prévisions de vente

Type de machine	Total disponible	1 ^{re} année				2 ^e année				3 ^e année			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
A	1.000	200											
B	500	200											
C	100	200											

¹ Paul DONZALLAZ, *La Statistique commerciale, méthode d'analyse des entreprises*, p. 50 et 51.

servira de base à la détermination des ordres de mise en travail des séries de machines que le service des ventes transmettra au service technique. Le chiffre de 200, indiqué en dessus des lignes horizontales, donne la vente annuelle de machines. Dans le premier cas, on en a suffisamment du type A pour cinq ans ; dans le second cas pour deux ans et demi et dans le troisième, seulement pour six mois¹.

Dans le cas de la machine C, la situation est anormale, s'il s'agit d'un type de machine, que l'on a encore l'intention de vendre, car, dans ce cas, le stock n'aurait pas dû tomber à un niveau aussi bas, sans que des instructions eussent été données aux services de fabrication pour mettre en travail des séries de ce type de machine.

Les livraisons du service technique au service des ventes peuvent être enregistrées également sous forme de graphiques linéaires. Elles peuvent aussi être portées sur un graphique spécial, mais nous estimons qu'il est préférable de les introduire sur le même graphique que celui dont nous avons donné un modèle au tableau N° 3.

Si, dans le cas du type de la machine C, le service technique est en mesure, dans le courant de la deuxième année, de livrer 100 machines et 200 pendant la troisième année, le service des ventes aura de quoi satisfaire les besoins de la clientèle de la moitié de la deuxième année, mais il y aura eu, cependant, un manque de machines disponibles durant une année et le service des ventes aura sans doute manqué ainsi de nombreuses affaires. Il est, on le sait, très difficile de faire patienter les clients pendant une année, si la concurrence peut livrer rapidement. (Nous représenterons par une ligne pointillée, sur le même graphique, les livraisons du service technique au service des ventes pour le type de machine C.)

Un autre lien entre le service technique et le service des ventes réside dans le fait que le premier mettra à la disposition du second le personnel nécessaire au montage et à l'installation des machines vendues. Il renseignera en outre régulièrement le service des ventes sur la meilleure façon d'utiliser les machines et il instruira les vendeurs quant au fonctionnement des nouvelles machines produites et quant aux perfectionnements de ces machines par rapport aux anciens types.

Les relations du service des ventes avec la Direction générale (G)

Le service des ventes, comme tous les autres services, est subordonné à la Direction générale et lui fait régulièrement rapport sur son activité. Il lui signale en particulier les faits importants pour l'entreprise. La Direction générale, de son côté, veille à la coordination de l'activité du service des ventes avec celle des autres services.

¹ Nous devons cependant relever que ce graphique ne tient pas compte des machines en cours de fabrication ou de celles dont la fabrication va être entreprise.

LA RATIONALISATION DANS LE SERVICE DES VENTES

§ 1. Les capacités requises du personnel pour la partie administrative du service des ventes

Les capacités requises du personnel attaché au service des ventes ont trait à des travaux administratifs, d'une part, et à la vente directe, d'autre part. Le chef du service des ventes central s'efforce de réunir les éléments personnels et matériels dont il pourra tirer le résultat le meilleur.

Nous avons vu que, dans le service des ventes, l'élément humain joue un rôle primordial et nous avons dit aussi que les personnes y sont classées selon un ordre hiérarchique. Dans l'industrie des machines destinées à l'exportation, nous pourrions avoir l'organisation schématisée par notre tableau N° 4. Aux rangs inférieurs de la hiérarchie (voir le dit tableau), on distingue :

a) les personnes qui sont en contact avec la clientèle et plus particulièrement les voyageurs s'occupant de la vente directe. Les voyageurs du Département des succursales sont appelés à faire la liaison entre le service des ventes central, d'une part, les succursales et les agents, d'autre part ; ils accompagnent également les agents dans certaines tournées importantes effectuées chez les clients.

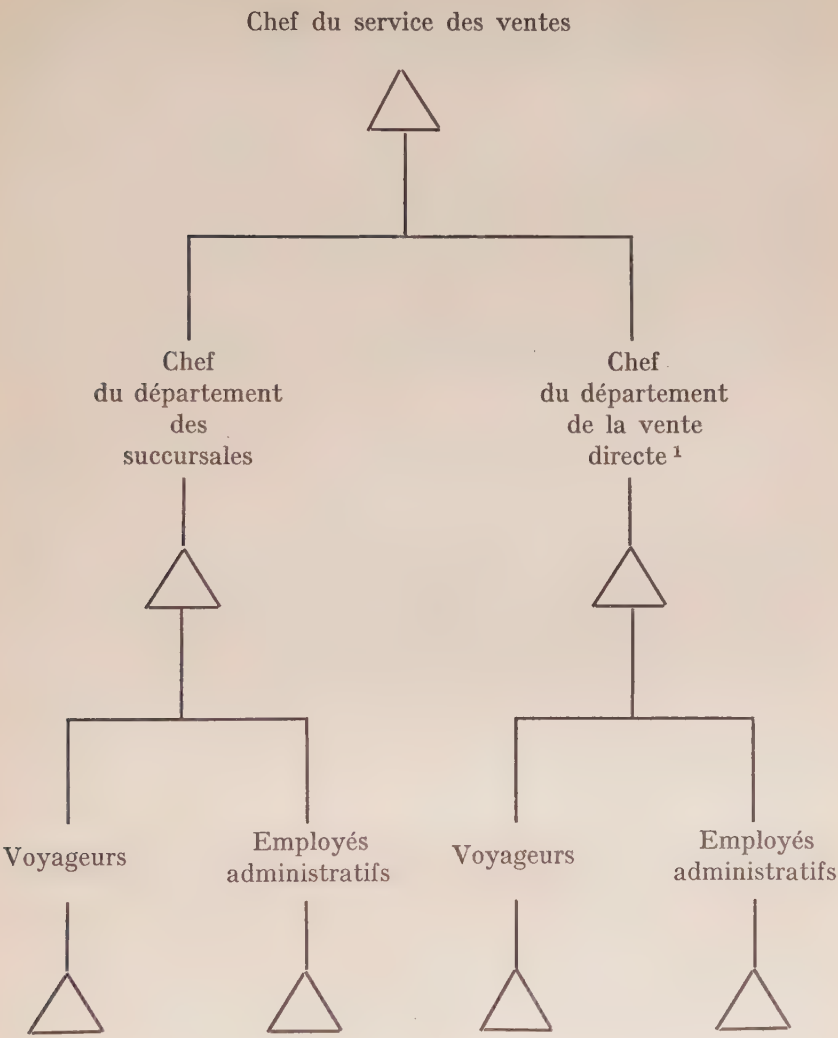
b) les personnes qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle, c'est-à-dire celles qui s'occupent de la correspondance avec les agents et les clients ou qui assurent la liaison avec les autres services de l'entreprise.

Les qualités requises de ces deux groupes de personnes doivent être dosées dans des proportions différentes. L'activité des personnes qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle consiste à préparer les contacts, à en enregistrer les résultats et à surveiller leurs conséquences. La mise en œuvre de la publicité leur incombe notamment. Ces personnes s'occupent en outre de la correspondance ; elles établissent les bulletins de commandes et les confirmations de commandes ; elles surveillent l'exécution de celles-ci par les registres de commandes en note ; elles tiennent les statistiques des ventes, établissent les graphiques qui en découlent et tiennent à jour des fiches de renseignements sur les clients. Enfin, elles rédigent et mettent au net les contrats de représentation.

La qualité première de toutes les personnes attachées au service des ventes, y compris celles qui ne sont pas en contact avec le client, est d'être animées du **désir de vendre**. Le personnel administratif, comme le personnel

TABLEAU N° 4.

Schéma de la disposition du personnel du service des ventes central



¹ On parle de vente directe lorsque l'on désigne les opérations de vente effectuées dans tous les pays où il n'y a ni succursales ni agents ou lorsque l'on parle d'une catégorie de machines dont la vente n'est pas confiée à ces intermédiaires. (Vente de machines à des entreprises industrielles par opposition à la vente aux clients privés.)

vendeur, doit constamment avoir présent à l'esprit le but assigné au service qui l'occupe : **vendre !**

Bien des facteurs contribuent à la réalisation de ce but : un style alerte joint à la précision dans la correspondance, un ton agréable et une élocution aisée notamment pour les personnes qui répondent aux demandes téléphoniques, l'esprit d'ordre, le jugement clair, l'esprit constamment attentif à l'amélioration des procédés de travail et aux possibilités d'économies. Le désir d'être efficient, c'est-à-dire l'ambition d'augmenter le rendement de sa propre personnalité. Le bon employé sera en outre discipliné, poli, ponctuel et, condition d'un travail régulier, en bonne santé.

Chacun sait combien il est difficile de trouver des personnes réunissant toutes ces qualités et c'est précisément le rôle du chef de service d'utiliser rationnellement les personnes dont il dispose. Taylor a dit à ce sujet :

Il n'y a pas d'hommes absolument parfaits et la moyenne des hommes est même assez médiocre. Il faut pourtant vivre avec ces hommes et s'efforcer de les mettre dans des conditions où ils pourront donner ce qu'ils ont de meilleur ¹.

Capacités du chef du département des succursales et du chef du département de la vente directe

Les hommes qui sont à la tête des deux départements des succursales et de la vente directe doivent posséder toutes les qualités que nous venons d'énumérer. Il faut, en plus, qu'ils possèdent un ascendant sur le personnel qu'ils ont sous leurs ordres. Cette autorité leur est conférée par leur grade, mais elle doit surtout résulter de la considération que les subordonnés leur portent en raison de leurs aptitudes. Ces chefs doivent avoir, en outre, la capacité administrative, c'est-à-dire savoir prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler le travail de leurs subordonnés.

L'initiative d'entreprendre ce qui s'impose appartient à ce chef ². De même que l'esprit réfléchi, l'énergie de mener à bien les tâches commencées, une bonne instruction générale, la compréhension des difficultés personnelles des subordonnés et la franchise sont également des qualités requises du chef. Celui-ci doit posséder, en outre, à un certain degré, des capacités techniques (connaissance des machines à vendre), financières et comptables et évidemment la capacité administrative. Enfin, il doit avoir à cœur la sécurité de l'entreprise dans le secteur qui lui est confié.

¹ F. W. TAYLOR, *Organisation scientifique. Principes d'organisation*. Voir p. 50 et suivantes.

² V. CAMBON, *L'industrie organisée suivant les méthodes américaines*, p. 18 (« Les qualités du chef »).

Capacités du chef du service des ventes

Le commandement est la première tâche du chef. Fayol¹ donne des préceptes en matière de commandement. Ces règles sont bien entendu applicables au chef du service des ventes qui doit posséder, en outre, les qualités que nous avons énumérées plus haut pour les autres agents de ce service. Voici ce que requiert Fayol d'un chef de service :

1. Avoir une connaissance approfondie de son personnel.
2. Eliminer les incapables.
3. Bien connaître les conventions qui lient l'entreprise à ses agents.
4. Donner le bon exemple.
5. Faire des inspections périodiques du corps du personnel en s'aidant dans ce travail de tableaux synoptiques.
6. Réunir ses principaux collaborateurs en des conférences où se préparent l'unité de direction et la convergence des efforts.
7. Ne pas se laisser absorber par les détails.
8. Veiller à faire régner, dans le personnel, l'activité, l'initiative et le dévouement.

A ces recommandations, nous ajouterons que le chef de service des ventes doit veiller à ce que les employés de son service soient rémunérés en raison des services rendus et qu'il doit faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit de donner de l'avancement au personnel. C'est au chef du service des ventes qu'il appartient de créer un esprit d'équipe, non seulement au sein du personnel du service des ventes central mais aussi dans les succursales et les agences.

Comme tout chef qui a conscience de son devoir et de la valeur de son temps, le chef du service des ventes se déchargera de toute besogne pouvant être exécutée par un subordonné. Son esprit, ainsi désentravé, lui permettra de voir la marche générale du service qu'il dirige. Le chef du service des ventes doit faire preuve de fermeté et d'impartialité à l'égard du personnel, tout en agissant d'une façon humaine. L'un de ses soucis majeurs est d'augmenter le rendement de ceux qui lui sont subordonnés. C'est lui qui connaît le mieux les employés. Il les choisit et, à cet effet, il rédige des questionnaires du genre de celui que recommande Cambon².

¹ FAYOL, *op. cit.*, p. 130 et suivantes.

² V. CAMBON, *L'industrie organisée suivant les méthodes américaines*, p. 29 et suivantes. — Ces questions seront posées sous forme de liste à remplir par le candidat :

1. Etes-vous en bonne santé et vigoureux ?
2. Etes-vous vif ou calme ?
3. Avez-vous le goût de l'ordre ?
4. Etes-vous ordonné jusqu'à la minutie ?
5. Travaillez-vous aisément ou avec effort ?
6. Préférez-vous une occupation active ou sédentaire ?
7. Préférez-vous un travail soutenu ? des coups de collier ?
8. Supportez-vous avec flegme ou impatience les coups de collier ?

La liste des questions peut être abrégée, allongée ou modifiée, mais il est évident que plus le nombre des questions choisies est grand et plus les questions sont judicieuses, plus aussi l'idée générale qui s'en dégage sera complète et juste. Il faudra évidemment vérifier par des recouplements si les réponses du candidat sont sincères.

Le chef du service des ventes aura parfois avantageusement recours à des spécialistes lors de l'engagement du personnel. Ces spécialistes feront subir un examen psychotechnique au candidat.

En temps de crise, il arrive que le chef du service des ventes doive licencier une partie du personnel et l'on comprend qu'il s'agit là d'une mesure très pénible. Il importe, on le sait, qu'une entreprise se sépare de son personnel en bons termes. Urwick¹ préconise à cet effet la création d'une commission chargée d'examiner les cas et de désigner quels sont les employés à licencier. Le chef du service des ventes, mieux que quiconque, sait, en effet, quelles sont les capacités de ses employés et il peut profiter de ces circonstances pour améliorer le rendement et la qualité du personnel qu'il dirige. Tout ingrate que soit cette tâche, elle peut, si elle est remplie intelligemment, être très utile à l'ensemble du service et même contribuer à l'augmentation du prestige du chef.

Enfin, le chef du service des ventes doit avoir des connaissances linguistiques étendues et se tenir au courant de tous les événements qui touchent à la branche dont il s'occupe.

§ 2. Les éléments matériels du service des ventes

L'élément matériel de l'organisation du service des ventes ne consiste pas uniquement dans sa dotation en instruments de travail nécessaires, mais dans la création d'une ambiance physique favorable au travail. Les locaux dans lesquels œuvre le personnel, leur éclairage, leur chauffage, leur aération, leur propreté, leur décoration, leur gaîté ont une réelle influence sur son rendement. Le chef du service des ventes doit veiller à ces facteurs, de même qu'à la commodité des installations et du mobi-

9. Etes-vous hésitant ou résolu ?
10. Etes-vous taciturne ou expressif ?
11. Etes-vous résigné ou avez-vous de l'amour-propre ?
12. Etes-vous optimiste ou pessimiste ?
13. Etes-vous ambitieux ou modeste ?
14. Avez-vous de l'initiative ou vous laissez-vous conduire ?
15. Aimez-vous commander ?
16. Etes-vous consciencieux ?
17. Etes-vous sobre ?
18. Etes-vous économe ?

¹ L. URWICK, *L'organisation d'un service des ventes*.

lier (meubles de bureau, installation téléphonique, dictaphone, parlophone, matériel de bureau) sans rechercher le luxe, mais avec le désir d'utiliser rationnellement les moyens que la technique moderne met à sa disposition.

Le service des ventes a besoin, en outre, de salles d'exposition des machines à vendre, afin d'éviter de faire, avec la clientèle, des visites dans les usines, qui dérangent toujours les ouvriers et ne sont pas favorables aux discussions commerciales. En outre, des locaux de conférence, suffisamment nombreux, seront mis à la disposition du service pour la réception des clients. On évite ainsi d'introduire ces derniers dans les bureaux de travail ; ceux-ci, en effet, ne doivent pas devenir des parloirs.

§ 3. L'enregistrement des commandes

Observons l'évolution d'une affaire depuis le moment où le contrat de vente est conclu, pour une ou plusieurs machines, jusqu'au moment de la livraison et même après, car nous verrons que les devoirs du service des ventes ne cessent pas avec la livraison.

Lorsque l'offre du service des ventes a été acceptée par le client, la vente de la machine ou des machines (si elles sont plusieurs du même type et destinées au même client dans le même délai de livraison) fait l'objet d'un bulletin de commande adressé par le service des ventes au service de fabrication. Ce bulletin de commande contient au minimum les rubriques suivantes :

1. La date de l'émission.
2. Le lieu de l'émission.
3. Le nom de l'émetteur.
4. Le numéro d'émission.
5. Le type de machine.
6. Le nombre de machines.
7. Les suppléments de pièces éventuels à livrer avec la machine.
8. Le délai de livraison demandé aux services de fabrication.
9. Le délai de livraison promis à l'agent ou au client.
10. Le nom exact du client, son adresse et l'adresse à laquelle l'expédition doit être faite.
11. Une rubrique libre pour les instructions d'expédition.
12. Une rubrique libre pour les observations diverses.

Les rubriques 1, 2 et 3 ne demandent pas d'explications spéciales. Nous préciserons cependant, pour la dernière d'entre elles, que le bulletin de commande est en général établi par le représentant ou par la succursale de vente. S'il s'agit d'une vente directe, il est alors rédigé par le service des ventes central. Il importe que les bulletins de commande soient

rédigés de la même façon par toutes les centrales de vente, car, comme nous le verrons par la suite, ils sont destinés aux services de fabrication et ceux-ci doivent pouvoir les lire et les comprendre facilement.

Au sujet du point 4, nous signalerons que chaque centrale de vente possédera une liste de numéros de bulletins de commande. Le service central aura, par exemple, les numéros de 1 à 1000 pour la vente directe, tandis que les numéros allant de 20.000 à 30.000 seront attribués, dans l'exemple que nous avons donné, à la succursale de Bruxelles. Il est indiqué de faire suivre les numéros des lettres initiales désignant la centrale de vente qui a établi le bulletin de commande.

En ce qui concerne le type de machine, qui fait l'objet de la cinquième rubrique, il est désigné par le symbole qui le caractérise, symbole composé de lettres, de chiffres ou de tous les deux à la fois. Les symboles sont choisis de telle façon qu'ils excluent toute confusion entre les différents types de machines.

Nous recommandons, quant à la sixième rubrique, de ne grouper, sur un même bulletin de commande, que les machines dont la livraison est prévue pour la même époque. Il est, en effet, peu pratique d'avoir un bulletin pour une commande partiellement exécutée ; cela peut provoquer des erreurs de livraison par les services de fabrication, notamment lors de l'expédition du solde¹.

La machine offerte à la clientèle est la machine dite du type normal. Ce type normal comprend les accessoires permettant d'utiliser la machine de la façon la plus courante. Grâce à l'adjonction de pièces supplémentaires livrables sur demande ou grâce à une fabrication ou à un montage spécial, la même machine peut être utilisée différemment. Le client est, bien entendu, rendu attentif à ces possibilités et, s'il désire en profiter, il commandera les accessoires supplémentaires. Ceux-ci seront alors mentionnés spécialement sur la commande sous la rubrique 7. Ces accessoires supplémentaires sont facturés séparément, le prix de la machine s'entendant pour le type normal.

Le service des ventes central qui, nous l'avons dit plus haut, connaît à la fois les possibilités de livraison de l'usine et les engagements pris à l'égard du client indique, sous le numéro 8 de notre modèle de bulletin de commande, le programme de fabrication sur lequel est prélevé la commande. Si le représentant ou la succursale désirent un délai de livraison spécial, ils le précisent sous la rubrique réservée aux observations diverses.

¹ Signalons que même si l'on veille à ne grouper sur un seul bulletin de commande que des machines livrables dans le même délai, il se peut que, après l'établissement du bulletin de commande, des retards dans la fabrication empêchent de liquider la commande en une seule fois. On aura donc, dans ces cas-là, des commandes exécutées partiellement. Le nombre de machines livrées et le nombre de machines encore en note devra alors être indiqué très clairement sur le bulletin.

Le délai indiqué au client pour la livraison n'est pas, pratiquement, le même que celui que le service des ventes central demande à l'usine, vu qu'il faut tenir compte des retards éventuels dans la fabrication. Si ces retards ne se produisent pas, en réalité, le service des ventes central aura la satisfaction de pouvoir mettre à la disposition des acheteurs les machines terminées avant le délai promis. Signalons que le délai promis au client doit s'entendre, en général, pour l'époque où la machine sera prête à l'expédition et non pas celle où elle arrivera à destination. Il importe, du reste, de s'assurer que l'acheteur soit au clair sur ce point, pour éviter tout malentendu et, lorsque cette question est parfaitement en ordre, le service de vente central la mentionne sous la rubrique portant le numéro 9.

Le nom du client, son adresse, ainsi que l'adresse à laquelle la livraison doit être effectuée doivent être rédigés d'une façon parfaitement claire pour éviter les erreurs d'acheminement. Nous recommandons de veiller à l'indication scrupuleusement exacte des raisons sociales et de prévoir un espace suffisamment grand pour la rubrique numéro 10, de façon que tous ces renseignements puissent être donnés d'une manière complète et précise. La rubrique 11 est destinée à l'énumération de toutes les instructions relatives au voyage de la marchandise. Ce seront notamment : le nom des transitaires chargés du transport, le nom de la compagnie chargée de l'assurance de l'envoi et l'énumération des risques à couvrir, le numéro et la date du permis d'exportation suisse, le numéro et la date du permis d'importation étranger. Ces indications sont destinées au département des expéditions qui a, sous ses ordres, le magasin de machines terminées, auquel les services de fabrication livrent les machines prêtes à être expédiées. Il est recommandable d'inscrire aussi sous cette rubrique les indications relatives au paiement (paiement reçu totalement ou partiellement, numéro de l'accréditif et les conditions d'utilisation de ce dernier) et à l'emballage (emballages spéciaux pour les voyages par mer).

La rubrique « Observations diverses » que nous avons prévue sous chiffre 12 comprend tout ce qui ne trouve pas place sous les autres rubriques. Il s'agit, par exemple, de l'indication précisant que la machine en question doit être expédiée en même temps que la machine d'un type différent ou que le client désire recevoir un avis quelques jours avant la date de l'expédition.

Les douze rubriques mentionnées sont celles qui, à notre avis, sont indispensables dans la vente des machines. Selon le genre de machines à vendre, des rubriques spéciales peuvent encore être ajoutées ; on veillera cependant toujours à la clarté des bulletins de commande. Il est d'usage, dans l'industrie des machines, de remettre à chaque acheteur, lors de la livraison de la machine, une instruction relative à son utilisation et à son

entretien. A cette instruction est jointe la garantie de bon fonctionnement pendant une année au moins. Ces documents sont emballés automatiquement avec chaque machine par le service des expéditions.

Il est inopportun d'inscrire le prix de vente sur les bulletins de commande, vu que ces bulletins sont destinés à circuler dans les ateliers de fabrication. Comme il est, en revanche, utile de trouver tous les éléments sur le bulletin de commande, au moment de la facturation, ce problème peut être résolu de la façon suivante : le service central des ventes restera, provisoirement, en possession de trois exemplaires de chaque bulletin de commande, soit qu'il les ait établis lui-même, soit qu'ils lui soient parvenus de la part des représentants ou des succursales de vente. Pour éviter toute confusion, il est bon de prévoir des couleurs différentes pour chacun des trois exemplaires et de garder l'un d'eux dans le dossier du service des ventes central. Le second sera dirigé vers les services techniques (direction) et le dernier suivra la machine au fur et à mesure des opérations de fabrication. Avec ce système, il n'y a pas d'inconvénients à ce que l'exemplaire qui reste au service des ventes porte l'indication du prix à facturer et ce prix y est indiqué dans une colonne spéciale, imprimée en regard du type de machine et des pièces supplémentaires à livrer. En cas de commande relative à plusieurs machines, les prix unitaires et le total doivent être mentionnés séparément. Les deux autres exemplaires de chaque bulletin de commande ne portent en revanche pas l'indication du prix de vente.

Toutes les indications que nous avons mentionnées jusqu'à présent se trouvent au recto de la commande. Le verso sera réservé aux inscriptions des services de fabrication. L'une de ces inscriptions particulièrement importante et concernant la vente, est le numéro de construction de la machine.

Ajoutons que chaque bulletin de commande est visé par le chef du service qui l'a établi.

Nous avons vu que les bulletins de commandes porteront des numéros d'ordre suivis d'un symbole permettant de connaître immédiatement l'identité de l'émetteur. Il est donc logique que les exemplaires restant au service des ventes central soient classés par département et dans l'ordre des numéros de commandes. Ainsi, par exemple, tous les bulletins rédigés par le service central pour la vente directe seront classés dans l'ordre des numéros. On s'aperçoit toutefois immédiatement que, si ce système permet de retrouver facilement un bulletin de commande, il a l'inconvénient de ne pas tenir compte du pays de destination de la marchandise commandée. Pour remédier à ce défaut, nous recommandons l'établissement de tableaux spéciaux sur lesquels on groupera toutes les commandes concernant un même pays ou une même région de vente. Ces tableaux permettront d'avoir une vue d'ensemble de la situation sans qu'il soit

nécessaire de feuilleter un dossier. Nous en recommandons également l'usage pour l'enregistrement des commandes relatives à un pays où la vente est confiée à une succursale ou à un représentant (voir tableau N° 5).

Nous donnons à la page 38 le modèle d'un tableau dont les rubriques peuvent être, bien entendu, modifiées selon les besoins. Son avantage est non seulement de donner une vue d'ensemble des machines vendues dans une région, mais encore de donner rapidement une idée claire de l'état technique d'une commande particulière. Le travail devient aussi interchangeable parmi le personnel.

§ 4. Le contrôle des commandes en note

Chaque employé responsable des commandes émanant d'une région de vente en surveille l'état d'avancement technique et prend l'initiative de demander aux services techniques des renseignements à ce sujet. En temps de haute conjoncture, la clientèle a un tel désir et un tel besoin de machines que les commandes sont rarement annulées pour cause de retard dans la livraison. Cela n'est cependant pas une raison pour prendre de mauvaises habitudes dans ces périodes-là et nous attachons, pour notre part, la plus grande importance au respect des délais fixés au client. Si, pour des raisons imprévisibles (grèves, incendies, épidémies), la livraison doit être retardée, il importe que le client en soit informé dès que possible. On doit lui indiquer les motifs du retard et on lui fixera un autre délai après un examen très attentif de la situation, car un second retard ne serait pas compris. Le client auquel on explique franchement les causes d'un retard, fait généralement preuve de compréhension, surtout s'il sait que la règle de la maison est la ponctualité.

Le retard dans la livraison, en plus de la mauvaise impression qu'il produit sur le client, peut entraîner des conséquences fâcheuses au point de vue paiement notamment, lorsque ce dernier s'effectue au moyen d'un accréditif, car, comme nous le verrons, la durée des accréditifs est limitée et les documents doivent être remis à la banque avant l'expiration du délai fixé. Ce délai passé, l'accréditif s'éteint à moins qu'une prolongation soit demandée expressément par l'acheteur. Nous voyons donc, dès maintenant, que les accréditifs doivent, comme les commandes, faire l'objet d'un contrôle et nous recommandons à cet effet l'adoption d'un fichier, comprenant une fiche pour chaque accréditif et le classement de ces fiches dans l'ordre des échéances des accréditifs. (A part l'échéance, chaque fiche comprendra le numéro de l'accréditif, le nom du client, le nom de la banque chargée du paiement et le montant de l'accréditif.)

TABLEAU N° 5.

Modèle du document destiné au contrôle des commandes en note

Délai de livraison demandé à l'usine	¹ avril 1950
Observations	
Bénéficiaire de la commission	
Montant de la commission	
Date de la facture	
Facture numéro	
Instructions d'expédition données le...	
Echéance de l'accréditif	48/11/30. VI 1950
Accréditif numéro	542
Banque chargée du paiement	Société de Banque Suisse Neu- châtel
Acomptes reçus	700.-
Permis d'importation numéro	102 S
Permis d'exportation numéro	
Nom exact du client ou raison sociale	A
Prix total	2100.-
Prix unitaire	1050.-
Délai promis au client	mai 1950
Date de la confirmation	6. XII 1949
Nombre et type de machines	2 LB
Ordre numéro	1001

¹ Cette colonne se trouve à la fin du tableau pour permettre une surveillance particulièrement rapide des délais de livraison de l'usine.

§ 5. L'exécution des commandes

Lorsque la machine faisant l'objet d'une commande est terminée, le service de fabrication la livre au magasin des machines terminées de l'usine et il lui remettra en même temps l'exemplaire du bulletin de commande qui a voyagé avec la machine au cours de la fabrication. Le magasin avise alors le service central des ventes que la machine est à sa disposition. Cet avis peut lui être donné sous forme d'une simple note interne en indiquant le numéro de construction de la machine. Cependant, il est préférable que le magasin des machines terminées adresse au service central des ventes l'exemplaire du bulletin de commande qui a voyagé avec la machine en cours de fabrication. Lorsqu'il recevra cet exemplaire du bulletin de commande, le service central des ventes saura que la marchandise qui s'y trouve désignée est terminée. Nous préférons la seconde variante à la première, car elle rend possible, au service des ventes central, la comparaison des deux exemplaires du bulletin de commande. Il faut, en effet, que la marchandise qui va être livrée corresponde exactement aux ordres du client et les modifications qu'il a éventuellement demandées, après avoir passé la commande, doivent être indiquées sur tous les exemplaires. Ce n'est qu'après s'être assuré de la concordance des bulletins que le service des ventes donnera les instructions nécessaires au service des expéditions en lui précisant la route que doit prendre la marchandise, les documents d'accompagnement nécessaires et les documents requis pour recevoir le paiement. Ce dernier point est très important, notamment en cas de paiements par crédits documentaires.

En ce qui concerne la facturation des machines terminées, elle peut dépendre soit du service des ventes, soit du service de la comptabilité. Nous ne pensons pas qu'il soit avantageux de la confier au service des ventes, car ce travail entre plutôt dans les fonctions administratives et il n'est pas indiqué de charger outre mesure le service des ventes de besognes administratives. Le service des ventes doit cependant rester au courant de la facturation. Une solution consistera éventuellement à faire dépendre la facturation du département des expéditions qui, lui-même, est sous le contrôle du service des ventes. Le service des ventes central donne, en même temps que les instructions précitées, celles qui concernent le prix auquel les machines doivent être facturées. Ce service peut le faire par note interne ou, plus simplement, en envoyant au département des expéditions l'exemplaire du bulletin de commande avec prix, qu'il a gardé jusqu'alors dans ses dossiers. Le service des ventes aura soin de porter, sur cet exemplaire, le numéro de construction de la machine et cela à réception de l'exemplaire du bulletin de commande de l'usine, qui contient, lui, cette indication importante.

Lorsque la machine est partie et que la facturation a eu lieu, il importe

que le service comptable, qui reçoit un ou plusieurs exemplaires de la facture, s'occupe de l'encaissement. Nous n'estimons pas que cette tâche incombe au service des ventes vu son caractère administratif ; un exemplaire de chaque facture doit toutefois lui être réservé car, sur la base de ce document, il complétera le bulletin de commande que le département des expéditions lui renvoie avec un exemplaire de la facture. Il établira alors ou complétera la fiche du client. Cette fiche contient la liste des machines achetées et reçues par le client. Pour qu'elle donne un reflet aussi exact que possible de l'état de son parc de machines (sous l'angle qualitatif et quantitatif), il faut tenir compte, si possible, des machines dont il s'est défait et de celles qu'il a acquises d'occasion chez des tiers. Ce contrôle détaillé du parc de machines du client ne s'étend qu'aux machines fabriquées antérieurement et actuellement par l'entreprise intéressée. Un contrôle plus sommaire des machines concurrentes possédées par le client est toutefois aussi utile. Ce genre de fiche donne une idée de l'âge moyen du parc de machines et des possibilités de renouvellement.

A part les fiches « clients », nous recommandons l'introduction des fiches « machines ». Celles-ci sont établies par les services de fabrication pour chaque machine sortie de fabrication et le service central des ventes en possédera un exemplaire qu'il classera dans l'ordre des numéros de machines. Ces fiches « machines » permettront de retrouver à tout moment les caractéristiques et l'année de construction d'une machine donnée.

On sait que le stock de machines terminées s'accroît lorsqu'il se produit un décalage entre le moment où les machines sont livrées par les services de fabrication au magasin de machines terminées et celui où le service central des ventes donne les ordres d'expédition. Il appartient au service des ventes de surveiller constamment l'évolution de ce stock et d'en éliminer les vieilles machines invendables soit en les liquidant à des prix très réduits, soit en les faisant démonter pour la récupération des pièces utilisables, soit encore, dans certains cas, en les détruisant purement et simplement. Il vaut mieux, en effet, se débarrasser de machines invendables, en subissant une fois une perte, que de les conserver longtemps car, on le sait, elles grèvent les frais généraux de diverses façons (espace occupé, nettoyage, graissage, contrôle, inventaire). Les machines en stock seront évaluées avec une grande prudence sans tenir compte, en aucun cas, du bénéfice futur que leur vente éventuelle produira.

§ 6. Liquidation de la correspondance et des réclamations de la clientèle

Lorsque nous avons parlé des qualités des personnes occupées dans le service des ventes, nous avons mentionné un style alerte joint à la précision dans la correspondance. Cela est très important, car la correspondance, en général, fait partie de la publicité au sens large.

On sait qu'une lettre aimable ou pour le moins correcte, claire et propre produit une impression favorable sur celui qui la lit, qu'elle le dispose à prendre connaissance de ce qu'on lui explique et qu'elle influence, dans une grande mesure, le ton de sa réponse. Il convient cependant d'éviter l'emploi de clichés d'amabilités applicables à tous les clients. Si ceux-ci sont sensibles à la politesse en général, ils le sont encore bien davantage aux égards particuliers que l'on a envers eux. Nous rappelons ici que les lettres, sans être sèches, doivent être courtes car, si l'on respecte ses clients, l'on doit aussi et surtout respecter leur temps et leur épargner des efforts inutiles. Dans l'industrie des machines, les services de vente constituent fréquemment un appareil administratif important et il y faut constamment veiller à ne pas y laisser pénétrer un style administratif et impersonnel. Les chefs des départements et le chef du service central des ventes, lorsqu'ils connaissent personnellement le destinataire, peuvent, par exemple, écrire eux-mêmes un petit mot gentil au bas d'une lettre pour donner, de cette façon, toutes les fois que la chose est possible, des marques d'attachement personnel.

Il va de soi que la correspondance doit rester toujours courtoise (même lorsque les clients ont cessé d'être polis) sans toutefois que cette courtoisie ne tourne en servilité.

Il est nécessaire, en principe, de répondre aux clients le jour où l'on a reçu leur demande écrite ou, au plus tard, le lendemain. Si une affaire demande plusieurs jours d'étude, la politesse commerciale exige que le client soit avisé que son affaire est examinée et qu'une réponse détaillée suivra à bref délai. Certaines demandes appellent une réponse identique dans tous les cas. Cela se rencontre, par exemple, lorsque des personnes, non encore clientes et habitant un pays étranger, s'adressent à la direction générale de l'entreprise pour demander des détails sur les machines et quelles sont les conditions de vente, alors que la vente est organisée selon le système d'agents régionaux ayant l'exclusivité dans leur zone. Dans des cas de ce genre, les réponses du service des ventes central consisteront simplement à remercier l'intéressé de sa demande, à lui donner l'adresse de l'agent compétent et à le prier de s'en référer à lui. L'agent sera d'ailleurs avisé de ces demandes.

Une attention toute spéciale sera apportée à l'examen et à la liquidation des **réclamations** de la clientèle. Le vendeur doit se pénétrer de l'idée que le client qui fait une réclamation lui rend un service inappréciable, car il lui permet de prendre, dans l'avenir aussi, les mesures nécessaires pour remédier aux défauts signalés. On sait, cependant, que toutes les réclamations ne sont pas justifiées et que, souvent, le client se prétend insatisfait parce que lui-même, ou les gens qui sont à son service, ignorent l'utilisation rationnelle de la machine livrée. Dans ce cas, la cause de la

réclamation est parfois attribuable au fait que « l'instruction » ou le « mode d'emploi » n'est pas suffisamment explicite.

Le service des ventes reçoit les réclamations des clients et, dans les cas où il s'agit de questions d'ordre technique, il les dirige vers le service compétent pour examen et rapport. C'est le service des ventes qui répond au client, quelle que soit la nature de la réclamation au sujet d'une machine vendue. Ce service tiendra un contrôle des réclamations en cours et veillera à ce qu'elles soient traitées rapidement.

Nous sommes opposés au système qui consiste à indemniser le client mécontent d'une livraison, car c'est un procédé négatif, onéreux pour l'entreprise et il démontre que ses produits sont défectueux ou qu'elle les vend trop cher. Le client a le droit de trouver dans son achat toute la satisfaction qu'il en attend et c'est le devoir du vendeur de la lui assurer.

En ce qui concerne la correspondance échangée entre le siège central, d'une part et les agents, de l'autre, les mêmes règles de politesse, de précision et de rapidité dans les réponses doivent intervenir.

§ 7. La vente des pièces détachées de machines et des divers accessoires livrés séparément de la machine

Nous rappelons que, dans l'industrie des machines, on fabrique des types qui sont désignés par un symbole et que les catalogues donnent toutes les caractéristiques de ces types en indiquant les accessoires livrés sans majoration et ceux qui sont livrables avec une majoration de prix. Lorsque le client se décide, au moment de la commande de la machine, à l'achat d'accessoires supplémentaires, le cas est simple : il suffit d'indiquer sur le bulletin de commande, établi pour les services techniques, quels sont les suppléments désirés par le client. Le cas le plus fréquent est toutefois celui où le client commande des pièces de rechange pour remplacer celles qui sont usées sur les machines qu'il possède ou des accessoires nouveaux qu'il n'avait pas estimé nécessaire de commander avec la machine, mais dont il a reconnu l'utilité par la suite.

Dès que l'entreprise fabriquant des machines prend une certaine importance, un service spécial s'occupe de la vente de ces pièces de rechange, car il y a là une source de profits accessoires, ces pièces étant généralement indispensables et ne pouvant souvent être fournies convenablement que par le constructeur de la machine. On aura là, en outre, l'occasion de rendre un service au client. Ainsi, le service du vendeur ne se terminera pas avec la livraison de la machine.

Nous rappelons et insistons sur le fait que le vendeur doit veiller, après la livraison, à ce que le client puisse utiliser la machine de la façon la plus rationnelle, en tirant d'elle tous les avantages qu'elle offre. Si la

machine se trouve arrêtée, par suite de la détérioration d'une pièce importante, c'est le devoir et l'intérêt du vendeur de remplacer cette pièce dans le plus court délai possible. En effet, l'acheteur, avant de se décider à acquérir une machine, tient compte de la facilité et de la rapidité avec lesquelles il peut obtenir des pièces de rechange, vu que l'arrêt d'une machine représente pour lui une perte importante. Cela nous amène à la conclusion que le service des ventes doit veiller au maintien d'un stock suffisant de pièces de rechange.

Signalons qu'après des périodes troublées, comme celle que nous avons traversée de 1939 à 1945, la demande en pièces de remplacement est très grande. Cela s'explique par le fait que, durant une guerre, les machines travaillent généralement dans de mauvaises conditions (graissage insuffisant) d'une part et que, d'autre part, ensuite de la fermeture de certaines frontières, les pièces de rechange ne peuvent pas être envoyées régulièrement à ceux qui en auraient besoin.

Un autre avantage d'un bon service de pièces de rechange réside dans le fait que le vendeur de machines reste aussi constamment en contact avec la clientèle.

En principe, tant qu'il y a en service, chez des clients, des machines d'un type déterminé, il faut être en mesure de fournir des pièces de rechange pour ce type, car il n'est pas psychologique de répondre à un client que sa machine est d'un type très ancien et que l'on n'est plus en mesure de lui fournir les pièces qu'il demande. On s'abstiendra, en revanche, de livrer des pièces de rechange pour des machines provenant de la concurrence. Cette règle n'est cependant pas valable pour tous les cas, car un service rendu peut être plus profitable à l'entreprise qu'une leçon amère donnée au client, si légitime qu'elle puisse paraître.

§ 8. Mesures diverses de rationalisation

Le chef du service des ventes s'appuiera, en partie, pour fixer sa politique de vente, sur les affaires effectuées les années précédentes. La meilleure façon de résumer clairement ces affaires, est d'en tenir une statistique. C'est une mesure de rationalisation indispensable, qui, suivant l'importance du service des ventes envisagé et le nombre de renseignements que l'on veut connaître, occupera une ou plusieurs personnes.

La statistique des ventes enregistrera notamment quatre aspects différents de celles-ci¹ :

a) l'aspect quantitatif (le nombre de machines vendues et la valeur de ces machines),

¹ P. DONZALLAZ, *op. cit.*

- b) l'aspect qualitatif (les types de machines vendues),
- c) l'unité de temps de vente (l'année, le mois ou la période).

Nous rappelons que le système des périodes consiste à diviser l'année en tranches de durées égales : on a, par exemple, treize périodes de quatre semaines. Ce système des périodes présente le grand avantage de permettre la comparaison d'unités de temps de même grandeur.

- d) les lieux de vente (l'agent, la région, le canton, le pays, le continent).

C'est au chef du service des ventes qu'il appartient de donner les directives pour l'élaboration des statistiques, en tenant compte des renseignements qu'il veut connaître en détail. Il veillera à une certaine constance dans le système, afin de pouvoir facilement comparer les résultats successifs. Le service ne se borne pas à établir la statistique des ventes, mais il enregistre encore d'autres renseignements, en partie, suivant les mêmes critères que ci-dessus.

Ces renseignements seront notamment ceux qui concernent les commandes enregistrées, les machines en stock, les machines fabriquées et les frais généraux de vente. Il va sans dire que ces statistiques ne seront utiles que si elles sont établies et consultées dans un bref délai. Les chiffres ressortant des statistiques pourront être mis sous forme de graphiques, afin de rendre plus frappante l'évolution des éléments observés. Nous sommes persuadés qu'un graphique des ventes par agence, envoyé aux agents avec quelques commentaires et l'indication d'un résultat à atteindre, les stimulera dans leur travail.

La personne qui effectue le travail de statistique doit garder le contact avec le chef du service des ventes, examiner avec lui l'évolution des divers faits observés et ne jamais exécuter son travail comme s'il était d'importance secondaire. Le chef du service des ventes s'efforcera du reste de faire comprendre au statisticien l'utilité de sa collaboration.

La statistique enregistrant les faits passés, d'une part, et l'analyse du marché, d'autre part, servira de boussole au chef du service des ventes.

Une autre activité qui permettra de garder le contact avec les clients sera celle de l'entretien des machines. Nous avons dit qu'il est dans l'intérêt du vendeur que le client trouve le maximum de satisfaction dans l'utilisation du matériel vendu, mais il ne suffit pas pour cela que, lors de la livraison, la machine soit sans défauts. Il est encore nécessaire qu'elle soit, par la suite, entretenue convenablement. En plus du « mode d'emploi » livré au client avec la machine, des recommandations verbales lui seront faites, en pratique par le vendeur ou par le mécanicien-installateur, lors de la livraison. On constatera, cependant, qu'en dépit de tous les conseils reçus, les clients préféreront agir, assez fréquemment, selon leur routine et que, si le vendeur ne surveille pas le matériel vendu, il s'écoulera souvent peu de temps avant qu'une panne ne se produise.

A ce moment-là, l'acheteur attribuera souvent la cause de l'accident à un défaut de la machine. Pour éviter de tels inconvénients, il est recommandable d'organiser un système de visites périodiques chez la clientèle. Ces visites seront effectuées par des mécaniciens connaissant à fond tous les types de machines livrés par l'entreprise qui les occupe. Ces mécaniciens ne doivent pas seulement posséder de solides connaissances techniques, mais aussi avoir des qualités de vendeur. Ils dépendent du service des ventes lorsqu'ils effectuent de telles tournées et ils resteront en contact étroit avec lui, le renseignant spécialement sur les observations des clients. Ces visites, pour être utiles, ne doivent pas être effectuées à l'improviste, mais après que le service des ventes a avisé les clients du passage du mécanicien. Nous estimons, qu'en principe, ces visites doivent être faites gratuitement. Si, en revanche, un client demande le passage d'un mécanicien pour réparer une machine, le travail effectué par le mécanicien sera fait gratuitement ou non suivant qu'il s'agira d'une défectuosité tombant ou non sous la garantie. Il convient alors de faire preuve d'une certaine largeur de vues et de ne pas oublier les avantages futurs que l'on tirera d'un service désintéressé.

CHAPITRE IV

LES RAYONS DE VENTE

§ 1. Rayons de vente national et étrangers. Agents et représentants

In abstracto, les mêmes principes régissent les phénomènes économiques qui se manifestent à l'intérieur d'un pays déterminé et ceux qui s'étendent sur les territoires de deux pays différents (le commerce international notamment). En pratique, il existe cependant des entraves considérables aux relations internationales, qui faussent le libre jeu des lois économiques¹. Ces entraves sont, nous le rappelons, de deux genres différents :

1. Les obstacles opposés par la nature (par exemple des distances très grandes), qui sont surmontés plus ou moins grâce aux moyens de la technique perfectionnée des moyens de transport.
2. Les obstacles créés artificiellement par les hommes et dont le mobile

¹ Auguste MURAT, *Les relations économiques internationales*.

essentiel est la protection des industries nationales contre l'envahissement des produits étrangers ou, au contraire, l'interdiction d'exporter des machines par crainte de pénurie.

On sait que l'exportation des machines se heurte, comme les autres branches, à ces barrières. L'industrie des machines a commencé par s'intéresser au marché régional puis national, puis elle a cherché, de bonne heure, par delà les frontières nationales, les débouchés nécessaires à son épanouissement. Tandis que, au siècle dernier, c'étaient les obstacles opposés par la nature qui étaient les plus difficiles à franchir, ce sont, depuis le début du XX^e siècle, les entraves administratives qui ralentissent la circulation des produits et, dans certains cas, les empêchent même de satisfaire les besoins des clients. Pour faire face à ces difficultés, il importe d'avoir, aussi à l'étranger, une organisation de vente très poussée dont la forme juridique doit être adaptée aux exigences de la législation du pays envisagé. Cette organisation peut consister en une simple agence de vente ou bien revêtir la forme d'une société autonome, munie d'un capital propre et de la personnalité juridique. Les considérations d'ordre fiscal ne sont, bien entendu, pas étrangères à la forme juridique choisie, mais des arguments d'ordre psychologique entrent également en ligne de compte pour ce choix. Selon la clientèle à atteindre, il est préférable d'avoir un représentant dont le nom est connu ou, au contraire, une raison sociale rappelant la marque du produit vendu.

Le rôle des agents en général, c'est-à-dire des intermédiaires entre l'entreprise et la clientèle a pris une telle importance que leur activité fait aujourd'hui l'objet d'une loi fédérale sur le contrat d'agence¹.

On parle tantôt de **représentants**, tantôt d'**agents**. Il faut admettre, qu'au point de vue commercial, la différence n'est pas marquée très nettement entre ces deux termes. Certains praticiens estiment que l'agent a ceci de particulier qu'il n'agit que pour le compte d'une seule personne ou d'une seule entreprise; qu'il consacre tout son temps exclusivement à la vente des produits qu'elle lui confie, tandis que le représentant agit pour le compte de plusieurs maisons diverses, pour autant, toutefois, qu'elles ne soient pas en concurrence. Toutefois cette distinction est loin d'être admise d'une façon générale et la loi sur le contrat d'agence du 4. II. 1949 définit ainsi l'agent :

L'agent est celui qui prend à titre permanent l'engagement de négocier la conclusion d'affaires pour un ou plusieurs mandants ou d'en conclure en leur nom et pour leur compte, sans être lié envers eux par un contrat de travail (voir article 418 a).

¹ Voir le message du Conseil fédéral du 27. XI. 1947 à l'Assemblée fédérale, à l'appui d'un projet de loi sur le contrat d'agence et la loi sur le contrat d'agence du 4. II. 1949. Article de M. C. KNAPP sur le droit applicable aux rapports existant entre les maisons suisses et leurs représentants et agents à l'étranger, paru dans le numéro d'avril 1945 de la *Fédération horlogère suisse*, édition d'exportation.

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'on peut choisir un représentant ou un agent qui travaille exclusivement pour son compte ou, au contraire, qui s'occupe encore de la vente d'autres produits. Les deux solutions présentent des avantages et des inconvénients. Si l'on doit s'introduire sur un marché où l'on n'est pas encore connu (par exemple vente de machines à tricoter à main), il est indiqué de commencer en collaborant avec un agent déjà bien introduit dans la branche (dans notre cas particulier, une personne s'occupant de la vente de laine et de machines à coudre serait indiquée). Mais tel agent qui devra partager son temps entre ses différents mandants aura naturellement la tendance à pousser la vente des produits qui lui laissent la commission la plus forte et dont la vente est la plus aisée. Il est donc avantageux, lorsque les moyens le permettent et dès que, grâce à l'aide de la publicité, le produit est connu, de confier la vente à un représentant exclusif. Signalons qu'actuellement, en raison des restrictions d'importations dans certains pays, il est parfois difficile d'intéresser un représentant étranger à la vente exclusive d'un seul produit ou d'une seule catégorie de produits car, en raison de la limitation des unités livrables, la commission réalisable sur le chiffre d'affaires total est trop réduite.

Le choix de l'agent a une très grande importance, car c'est de lui que dépendra, en grande partie, le bon renom de la marque dans la région qui lui sera confiée. L'agent doit posséder toutes les qualités du vendeur que nous avons énumérées au chapitre III ; il doit connaître, en outre, d'une façon approfondie, le milieu dans lequel il déploie son activité et la langue du pays.

Il est clair que l'entreprise a le devoir de le soutenir financièrement et moralement dans l'exercice de ses fonctions d'agent, de lui manifester de la compréhension pour les difficultés qu'il rencontre et de l'intérêt pour les initiatives qu'il prend. **La confiance doit dominer les relations entre l'agent et l'entreprise.**

Les représentants qui donnent satisfaction sont maintenus à leur poste le plus longtemps possible, car la clientèle n'aime généralement pas les changements et il ne faut jamais oublier que, fréquemment, les clients sont attachés davantage à la personne de l'agent qu'à la marque du produit qu'il vend.

§ 2. Modes de rétribution des agents de vente. — Contrats

Une question importante est celle de savoir comment seront rémunérés les agents de vente. Lorsque l'entreprise a trouvé un agent qui lui convient, elle lui soumet le contrat d'agence, qui est, en principe, le même pour tous les agents. Ce contrat, une fois accepté, sera signé par les deux parties.

Les points essentiels de ce contrat, dont chacune des parties possédera un exemplaire, sont les suivants :

1. La détermination de la juridiction et du lieu de paiement.
2. La délimitation du territoire sur lequel s'exerce l'activité de l'agent de vente avec la mention qu'il est ou non agent exclusif.
3. La détermination du genre de produits pour lesquels la représentation lui est confiée (machines seules ou machines et accessoires. Eventuellement certains types de machines seulement).
4. La fixation de la durée du contrat (il est recommandable de ne pas prévoir de reconduction tacite).
5. Les relations avec la clientèle. Il est bon de préciser que la correspondance est liquidée par l'agent de vente, mais que le siège central se réserve le droit de correspondre directement avec le client et de déléguer des voyageurs pour visiter, seuls ou en compagnie de l'agent, les clients de la zone déterminée. En cas de vente effectuée directement par le siège central, l'agent aura droit à sa commission.
6. La clause de non-concurrence.
7. L'obligation de respecter les prix de vente des tarifs élaborés et distribués par le siège central.
8. L'obligation de veiller à ce que les acheteurs exécutent ponctuellement leurs paiements.
9. Le droit ou l'interdiction d'encaisser des créances.
10. La commission due à l'agent. Ce point mérite que l'on s'y arrête, car il est l'un des plus importants.

Disons d'abord que la commission constitue soit la totalité, soit une partie seulement de la rétribution du représentant. Daniel Briod énumère les modes suivants de rétribution des agents de vente¹ :

1. Salaire fixe.
2. Simple commission fixée en pour-cent sur les ventes réalisées.
3. Salaire fixe plus un certain pour-cent sur le bénéfice net résultant de ventes.
4. Salaire fixe jusqu'à une certaine quote minimum de ventes et prime sur l'excédent.
5. Salaire fixe plus une certaine partie du bénéfice net de l'entreprise.
6. Commission plus une partie du bénéfice de l'entreprise.
7. Commission variant en pour-cent sur le bénéfice réalisé sur chaque article.

Il n'est pas possible de dire *a priori* que telle méthode est bonne ou non, car on sait que la valeur d'un système de rétribution dépend des circonstances particulières qui interviennent. Nous pensons toutefois que

¹ Daniel BRIOD, *La science de la vente et sa place dans l'enseignement commercial*, p. 61.

les deux premiers modes énumérés ci-dessus ne sont pas satisfaisants, car le premier ne stimule pas le vendeur. Celui-ci peut, en effet, être empêché de réaliser, malgré toute sa bonne volonté, un chiffre d'affaires suffisant. Le troisième système essaie de remédier à ces inconvénients mais c'est, sans doute, le quatrième qui est, en principe, le meilleur, à condition que la limite à partir de laquelle intervient la prime, soit fixée judicieusement. Ce système assure un **minimum vital** à l'agent tout en le stimulant. Quant aux cinquième et sixième modes, ils ne nous paraissent pas équitables, en principe, vu que l'agent reçoit une récompense ou, au contraire, en est privé (si l'entreprise n'a pas fait de bénéfice ou a subi une perte) et cela indépendamment des efforts qu'il a accomplis. En effet, le résultat de son activité peut se solder par un bénéfice important alors que l'activité générale de l'entreprise aboutit à une perte. La septième possibilité peut être combinée avec la quatrième et, selon la difficulté de la vente de certains produits, la commission variera. D'une façon générale, la rétribution de l'agent doit être fixée de telle manière qu'elle ne charge pas trop le produit vendu et donne satisfaction à la fois à l'agent et au mandant.

Continuons l'énumération des points qui seront fixés dans le contrat d'agent :

11. La publicité. Le contrat précisera à qui incombe le soin de faire de la publicité et comment se répartiront les frais des campagnes publicitaires.
12. La question des livraisons effectuées après l'extinction du contrat. Il est juste que l'agent qui a cessé son activité reçoive, pendant un certain temps, les commissions sur les ventes qu'il a faites et le contrat doit préciser la durée de cette obligation de l'entreprise.

Les clauses que nous venons d'examiner nous paraissent être essentielles mais, selon les cas, certaines d'entre elles seront supprimées et d'autres clauses viendront s'ajouter à celles de notre énumération. Ce qui importe, c'est que les parties soient parfaitement au clair au sujet de leurs obligations réciproques. S'il en est ainsi, les relations entre agent et mandant seront grandement simplifiées.

Lorsque la vente des machines prend, dans un pays ou une région englobant plusieurs pays, des proportions importantes et qu'après avoir sondé le marché, on estime qu'il serait possible de la développer encore, il est indiqué de créer une propre organisation de vente, directement rattachée au siège central. L'avantage d'une telle organisation réside principalement dans le fait que les bénéfices ne partent pas en commissions et que la vente peut être organisée plus rationnellement.

Il est évident qu'en adoptant cette solution on augmente les frais généraux de vente, mais ceux-ci peuvent être éventuellement largement compensés par la réalisation de bénéfices supérieurs. De nombreuses

entreprises suisses de l'industrie des machines ont ainsi créé à l'étranger des maisons de vente, auxquelles sont même venues souvent s'adjoindre des usines de fabrication ou de montage. Ce système permet de concurrencer avec plus d'efficacité les entreprises indigènes. L'organisation de ces maisons de vente est, dans les grandes lignes, semblable à celle du service central des ventes.

CHAPITRE V

LA VENTE A L'ÉTRANGER

§ 1. Généralités. — Cas particulier des restrictions à l'exportation de machines

Nous avons vu, à propos des statistiques de ventes, que les machines suisses et spécialement les machines de précision se vendent dans le monde entier. Le service des ventes des entreprises appartenant à cette branche doit donc se tenir constamment au courant des possibilités d'exportation dans les différentes parties du monde. Cela n'est pas simple, car on sait que l'exportation est généralement régie, de nos jours, par des traités bilatéraux entre Etats. Ces traités fixent les conditions dans lesquelles s'effectuent les échanges, leur volume et leur composition. Lors de la désignation des produits échangeables, les négociateurs se basent, d'une part, sur les besoins à satisfaire dans le pays qu'ils représentent tout en tenant largement compte de la nécessité de protéger certaines branches de l'économie nationale.

Des contingents d'importation et d'exportation sont fixés pour une durée déterminée relativement aux divers secteurs économiques. Ces contingents seront, à leur tour, répartis entre les différentes entreprises d'une même branche, par les soins d'organismes adéquats¹.

Le système des contingents est destiné à assurer une répartition équitable des possibilités d'importation et d'exportation entre les divers secteurs de l'économie d'un pays, mais nous rappelons qu'il présente un

¹ Pour l'industrie suisse des machines, par exemple, c'est le secrétariat de la Société suisse des constructeurs de machines qui répartit entre ses membres les contingents accordés à cette branche. Lorsque des pourparlers sont en perspective en vue de la conclusion d'un accord commercial, la délégation suisse invite le « Vorort » de l'Union suisse du commerce et de l'industrie à lui faire un rapport sur les desiderata des différentes branches de l'économie suisse. Ceci permet à la délégation de tenir compte des intérêts de l'économie suisse dans son ensemble.

grand danger car, pour déterminer quels sont les besoins d'un secteur économique et des diverses entreprises de ce secteur, on tient compte, surtout, des exportations ou des importations effectuées au cours de certaines années dites de base. Or, un secteur économique ou les entreprises d'un secteur, prises individuellement, sont susceptibles d'extension ou de prendre une orientation nouvelle. Le contingentement constitue, dans ces cas-là, une entrave et plus on s'éloigne des années prises comme base, plus ce défaut s'accroît. Inversement, le contingentement peut contribuer à soutenir certains secteurs ou certaines entreprises qui, sans ce moyen artificiel, ne travailleraient pas avec la même intensité. On constate que ce système des contingents manque de souplesse et empêche, dans certains cas, les biens de se diriger là où ils seraient les plus utiles.

Il importe donc que le service des ventes soit en contact très étroit avec l'office chargé de l'administration du contingent. Pour chaque pays où un contingent a été fixé à l'entreprise pour l'exportation de ses machines, le service des ventes tiendra à jour une liste des commandes exécutables dans le cadre du contingent accordé et il veillera à ce que cette dernière soit complètement utilisée, dans le délai fixé¹.

De son côté, l'acheteur étranger doit obtenir, dans de nombreux pays, un permis d'importation. Dans les cas où une facture consulaire doit voyager avec la marchandise, le consul du pays destinataire exige la présentation de la licence d'importation délivrée par les autorités de son pays avant de viser la dite facture consulaire.

Nous rappelons qu'il existe des pays avec lesquels des contingents conventionnels ne sont pas fixés mais qui, cependant, de leur propre initiative, ont institué un système de licences d'importation très strict, en vue d'utiliser les devises dont ils disposent, à l'achat de matériel de première nécessité et jugé d'intérêt national (système discriminatoire entre biens essentiels et non essentiels).

En résumé, pour qu'une commande devienne effective et que la livraison puisse avoir lieu, il faut que la question du permis suisse d'exportation, comme celle de la licence d'importation étrangère, soit bien au point².

Indépendamment du système des contingents, il existe, du côté suisse, des restrictions d'exporter certaines machines utilisées dans l'industrie horlogère. Cette mesure tend, on le sait, à protéger l'industrie horlogère suisse contre la concurrence étrangère³.

¹ Généralement, un permis d'exportation est nécessaire pour chaque commande.

² Dans les pays où les entreprises suisses de la branche des machines ont des représentants ou des maisons de vente, ceux-ci ont la faculté d'obtenir des permis globaux, dans le cadre des contingents fixés.

³ Nous avons réuni des renseignements sur le régime de l'exportation de machines horlogères. Nous les donnons ci-après sous une forme un peu condensée :

1. Il n'existe aucun arrêté fédéral fixant le principe de l'interdiction d'exporter des machines horlogères.

On peut discuter de l'opportunité de prendre de telles mesures restrictives à l'exportation d'une catégorie de machines. Il est indéniable que de telles mesures sont prises à la suite d'une forte pression des organisations intéressées qui cherchent une protection contre la concurrence extérieure. De telles mesures gênent, sans doute, cette concurrence mais elles ne sauraient empêcher sa naissance ou son développement, si elles n'étaient pas accompagnées d'un effort constant vers la recherche et la réalisation des améliorations du produit. Seule, cette dernière méthode est en mesure de faire triompher définitivement une industrie de ses concurrents nationaux ou étrangers.

§ 2. Les conditions de livraison. Les risques à couvrir

Les conditions de livraison sont à fixer clairement dans l'offre faite au client car d'elles dépend le coût pour l'acheteur, élément essentiel de la vente. Pour l'acheteur, le coût de la machine n'est pas uniquement formé du prix de l'article au départ de l'usine. Il est composé, nous le rappelons, en plus de celui-ci, des frais de transport terrestres et maritimes, des primes d'assurance, des droits de douane, des frais de déchargement, éventuellement de transbordement, d'entrepôt, etc. Il importe donc de renseigner exactement l'acheteur sur les frais qui sont inclus dans le prix de vente et de lui faciliter, du même coup, le calcul de son prix de

2. L'arrêté du Conseil fédéral du 17 octobre 1933 soumet l'exportation des machines horlogères à des droits prohibitifs : machines usagées 2000 fr. par quintal et machines neuves 3000 fr. par quintal.
3. L'arrêté du Conseil fédéral du 4 février 1938 donne la possibilité au Département fédéral des finances et des douanes (direction générale des douanes) d'autoriser, d'entente avec le Département fédéral de l'Economie publique (division du commerce), l'exportation en franchise, de machines horlogères neuves, lorsque les intérêts de l'industrie horlogère le permettent.
4. En principe, la Division du commerce ne délivre des permis d'exportation pour des machines horlogères qu'avec l'assentiment de la Direction générale des douanes et pour autant qu'il ne s'agisse pas de machines spécifiquement horlogères. La Direction générale des douanes, d'entente avec l'industrie horlogère suisse et l'industrie suisse des machines, établit une liste des machines spécifiquement horlogères. Cette liste a un caractère confidentiel et n'est pas limitative. Elle a été établie le 13 juin 1940 et fut remplacée, le 15 avril 1947, par une nouvelle liste.
5. A la suite de l'accord horloger anglo-suisse, du 14 juillet 1946, approuvé par le Conseil fédéral, le 17 juillet de la même année, Machor S. A., à Bienne, reçut l'autorisation de louer des machines spécifiquement horlogères à l'industrie britannique. La concession accordée à la Grande-Bretagne fut généralisée à tous les pays, le 18 juin 1947. De cette façon, on s'écartait du principe qui s'opposait à l'exportation des machines spécifiquement horlogères. Ces machines, toutefois, ne peuvent être livrées que par Machor S. A. et seulement en location. Relevons encore que les machines ne sont louées par Machor S. A. que si les intéressés s'engagent, sur la base de contrats soumis aux organisations horlogères, à assumer les mêmes obligations que les maisons suisses liées par la convention collective de l'industrie horlogère. La principale obligation porte sur l'interdiction du chablonnage.

revient, car il est connu qu'entre deux offres l'acheteur donne volontiers la préférence à la plus simple.

Pour les ventes faites en Suisse, le mieux est, à notre avis, de vendre franco station C.F.F. la plus proche du lieu où réside le client ou de livrer la machine au domicile de l'acheteur, par camion. Le vendeur établira donc son prix de vente de telle manière qu'il puisse prendre à sa charge ces frais de livraison. Il importe toutefois, nous le rappelons, de rendre l'acheteur attentif au fait que, même en cas de livraison « franco », la machine voyage à ses risques et périls. Si le vendeur, qui se charge des frais de transport, ne donne pas cet avis à l'acheteur, il est présumé se charger des risques du transport. (Voir Code des obligations 189, alinéa 1, note 2. Arrêté du Tribunal fédéral XLVI², 461.)

Lorsqu'il s'agit de ventes à l'exportation, les conditions de livraison sont généralement représentées par les lettres initiales d'expressions commerciales usuelles (Fob, Cif, etc.). L'essentiel, dans ce cas, est de s'assurer que ces expressions sont interprétées de la même façon par les deux parties et nous recommandons, à cet effet, d'insérer dans l'offre une clause stipulant que les termes ou les abréviations employés sont ceux admis par la Chambre de commerce internationale et qu'ils expriment les droits et les obligations délimités par cette institution¹.

L'exportateur de machines, qui a pris toutes les précautions désirables tant en ce qui concerne les conditions de livraison que les conditions de paiement encourt, cependant, encore des risques divers contre lesquels il est personnellement impuissant. Nous voulons parler, tout d'abord, de risques revêtant un caractère politique. En raison de la fréquence et de l'importance de ces risques au cours de ces dernières décennies, nous pensons qu'il est bon de nous y arrêter et d'examiner le problème en nous plaçant, ici, au point de vue suisse car, chez nous, les pouvoirs publics accordent leur garantie, sous certaines conditions, contre des risques de ce genre. La « Geschäftsstelle für die Export Risiko-Garantie » a bien voulu nous donner des précisions sur ce genre d'assurance par l'Etat.

L'idée de cette garantie des risques à l'exportation a, tout d'abord, pris naissance sur le terrain cantonal. En 1933, le canton et la ville de Zurich se déclarèrent prêts à supporter les risques d'un caractère politique pouvant frapper les livraisons de machines. Ils ne prenaient cependant à leur charge qu'une partie du dommage subi par l'exportateur. Sur le terrain fédéral, la garantie fut accordée par l'Arrêté fédéral du 28 mars 1934 pour l'encouragement de l'exportation ; mais la garantie d'alors se limitait exclusivement à **l'industrie des biens de production, c'est-à-dire, avant tout, à l'industrie des machines**. Elle était aussi peu importante. Elle ne couvrait que le 35% de la perte, en règle générale, et ce n'était

¹ Incoterms 1936. Règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux. Chambre de commerce internationale, Paris.

que dans des cas spéciaux et après un examen très minutieux, que la garantie pouvait s'étendre jusqu'au 50% de la perte. La raison de cette faible garantie, qui pouvait être accordée au début, résidait dans le fait qu'un montant de 10 000 000 de francs était mis à la disposition de la garantie des risques à l'exportation et que ce montant ne pouvait, en aucun cas, être dépassé pour indemniser ceux qui subissaient des pertes ¹.

Par son arrêté du 8 octobre 1936, le Conseil fédéral a fait un nouveau pas dans le perfectionnement du système de la garantie des risques à l'exportation en l'accordant, en règle générale, à raison du 50% des pertes et en prévoyant que cette garantie pouvait être étendue jusqu'au 80%. Mais elle n'était toujours accordée qu'aux industries exportant des biens de production. Ce n'est qu'en 1939 qu'elle fut accordée à toutes les industries d'exportation du pays ².

Les demandes de garantie doivent être adressées sur un questionnaire *ad hoc* à l'administration de la garantie des risques à l'exportation. C'est une commission, composée d'un président et de six membres, qui examine ces demandes. Ce questionnaire doit, bien entendu, être rempli exactement et de bonne foi.

En règle générale, il serait prudent de présenter la demande à l'administration précitée avant d'accepter une commande. Pour des raisons pratiques (rapidité avec laquelle les transactions doivent se dérouler), on présente cette demande lorsque la commande est acceptée et ce procédé est admis par le bureau de la garantie des risques à l'exportation. Ce qui caractérisait la garantie des risques à l'exportation de 1934 à fin 1946,

¹ Ce fonds de garantie de 10 000 000 de francs a passé par la suite à des montants plus importants pour atteindre environ 400 000 000 de francs.

² Dès 1939, la garantie des risques à l'exportation est basée sur la loi fédérale du 6. IV. 1939 et sur le règlement d'exécution du 27. VIII. 1939. L'article 1 de la loi précitée dit ce qui suit :

« Si, en acceptant une commande de l'étranger, un exportateur encourt un risque pour le recouvrement de sa créance, la Confédération peut, en vue de maintenir et de développer les possibilités de travail et de promouvoir le commerce extérieur, lui accorder une garantie contre ce risque. »

L'article 2 étend la garantie aux dangers que comporte le recouvrement d'une créance, par suite de longs délais de paiement ou de transfert, en corrélation avec l'insécurité politique ou économique.

L'article 3 stipule que la garantie est accordée à l'exportateur, pour des commandes déterminées, de recouvrer une partie de sa créance en cas de perte ou de retard dans le paiement. Cet article précise que sont couverts : les pertes par suite de dépréciations de monnaies étrangères, difficultés de transfert, moratoires, défaillances d'Etats, communes ou autres corporations de droit public, qui sont incapables de payer des marchandises commandées. Ce même article prévoit, enfin, que les pertes dues à l'insolvabilité des particuliers ne sont pas couvertes, ni non plus celles qui résultent de la faute de l'assuré (par exemple retard dans la livraison) ou d'autres causes (destruction de la marchandise avant la livraison ou en cours de transport, par exemple).

L'article 4 précise que la garantie s'applique au 70% de la perte. Il s'agit là d'une nouvelle augmentation par rapport à la norme de l'arrêté du 8 octobre 1936. Cet article répète que la garantie ne doit pas dépasser le 80% de la valeur de la livraison.

c'est qu'elle était franche de prime. Un poste était porté au budget de la Confédération pour couvrir les pertes éventuelles. Ce poste y figure encore, mais un montant de même importance, à peu près, figure aux recettes et représente les primes encaissées. Toutefois, le 9. XII. 1946, le Conseil fédéral a décidé que les entreprises participant à la garantie des risques à l'exportation auraient à acquitter, dès janvier 1947, une taxe égale au $\frac{1}{2} \text{ ‰}$ de la somme garantie.

Pour illustrer notre exposé, nous donnons ci-dessous un exemple pratique :

Montant de la facture.	Fr. 100 000.—
Bénéfice net	Fr. 10 000.—
Acomptes parvenus en Suisse	» 15 000.—
Valeur des livraisons faites par des maisons étrangères	» 5 000.— » 30 000.—
Solde	Fr. 70 000.—
Montant garanti, 70% de ce solde	Fr. 49 000.—
Prime $\frac{1}{2} \text{ ‰}$ sur 49 000 fr., soit	» 245.—

La garantie est accordée, en principe, aux exportateurs domiciliés en Suisse et inscrits au Registre du commerce ; qu'il s'agisse d'un fabricant exportateur ou d'une simple entreprise commerciale.

Exporter des marchandises signifie notamment : les transporter. Or, tout transport comporte des risques divers parmi lesquels nous rappelons,

La valeur qui sert de base est le prix de vente de la marchandise, déduction faite du bénéfice net. La limite est fixée dans chaque cas d'espèce.

Les quatre premiers articles de la loi précitée sont ceux qui nous intéressent le plus pour notre étude. Ajoutons simplement que la loi impose encore à l'exportateur au bénéfice de la garantie l'obligation de prendre toutes les mesures pour éviter des pertes et, en cas de récupération, l'obligation de rembourser à la Confédération ce qu'elle a versé. La loi prévoit des peines allant jusqu'à un an de prison et 10 000 francs d'amende (ces deux peines pouvant être cumulées) en cas de fausses déclarations.

Quant au règlement d'exécution, daté du 27. VII. 1939, il donne des renseignements intéressants sur les précautions que doivent prendre les exportateurs qui sont au bénéfice de la garantie des risques à l'exportation (acomptes, pactes de réserve de propriété, assurance, couverture du risque monétaire par la vente de devises à terme), de même que sur les cas dans lesquels la Confédération peut refuser sa garantie ou la restreindre. Il est prévu, en effet, qu'en cas de catastrophes politiques, la Confédération peut refuser sa garantie. Pour les pays avec lesquels nous avons un clearing, la Confédération peut limiter sa garantie quant au retard dans le transfert.

Le règlement d'exécution prévoit, en outre, que les pertes de 1 fr. à 500 fr. sont entièrement à la charge de l'exportateur et que dans les affaires de 10 000 fr. et plus, les pertes allant jusqu'à 1000 fr. sont à la charge de l'exportateur.

Un point très important dans l'industrie des machines, où les délais de livraison sont souvent fort longs, est visé par le règlement d'exécution qui prévoit que si l'exportateur ne peut pas exécuter une commande pour des motifs tombant sous la garantie, il reçoit une indemnité pour les frais qu'il a eus jusqu'au moment où il a eu connaissance du fait que la commande ne pourrait pas être exécutée.

entre autres, la casse, la rouille, l'avarie grosse. Ces risques de transport sont susceptibles, on le sait, d'être couverts au moyen de l'assurance conclue entre l'intéressé et une compagnie privée spécialisée dans ce genre d'assurance. Dans certains cas, c'est l'importateur qui manifeste le désir de s'occuper de l'assurance et, alors, l'exportateur se borne à lui communiquer la date du départ de l'envoi. Il faut clairement savoir, dans chaque affaire, qui doit s'occuper de la conclusion de l'assurance. Il importe, en effet, d'éviter que les risques de transport restent non couverts. Si l'exportateur conclut lui-même l'assurance transport pour le compte de l'acheteur, il doit savoir exactement quels sont les risques à inclure dans la police ¹.

Les acheteurs demandent fréquemment à l'exportateur de s'occuper de l'assurance et de conclure une police « tous risques ». Ce terme peut prêter à confusion, car il n'existe pas, en matière de transports, d'assurance « tous risques ». Si un client demande de bénéficier d'une telle assurance, il est indispensable de l'informer que l'on a conclu ou que l'on conclura une assurance couvrant **tous les risques de transport assurables** en lui indiquant quels sont les risques couverts et quels sont ceux qui ne le sont pas ².

Si l'on est en relations, d'une façon suivie, avec une compagnie d'assurance, il est recommandable de conclure avec elle une police d'abonnement, appelée aussi police flottante. Une telle police **couvre de plein droit** toutes les marchandises que le preneur d'assurance expédie pendant la période fixée. Il va de soi que, dans cette forme d'assurance, chaque expédition doit être enregistrée par le preneur et annoncée à bref délai à l'assureur ³. Cette police d'abonnement dispense l'assureur d'établir une

¹ Chez nous, en Suisse, l'assurance des risques de transports de machines par voie terrestre et maritime ressortit aux conditions générales pour l'assurance des marchandises contre les risques de transport (voir Denise BERTHOUD, *L'assurance des marchandises contre les risques de transport, conditions générales suisses de 1940*, p. 10 et suivantes). Ces règles sont appliquées par toutes les compagnies suisses d'assurance-transport, faisant partie de l'Association suisse des assureurs contre les risques de transport. Il semble donc, à première vue, qu'il soit indifférent de s'assurer auprès d'une compagnie plutôt que d'une autre, d'autant plus que les tarifs sont également unifiés. Il est toutefois préférable, pour une maison s'occupant d'exportation, d'entretenir des relations suivies avec une ou, au maximum, deux compagnies attitrées. Si l'on a recours à deux compagnies, il est indiqué de les spécialiser en ce sens que l'on confiera, par exemple, à l'une d'elles, tous les transports des marchandises livrées en Europe et à l'autre les envois outre-mer. Nous rappelons que, en travaillant toujours avec la même compagnie, pour des expéditions présentant le même caractère, celle-ci est en mesure d'accorder des avantages dans des cas difficiles, qu'il y ait dommage ou non. Il peut arriver, par exemple, que, par suite d'un malentendu, on ait omis d'assurer un envoi et que l'on s'aperçoive de l'oubli une fois que l'expédition de machines a quitté le territoire suisse. Si l'on a une compagnie attitrée, on peut lui soumettre le cas et cette dernière acceptera, en général, la conclusion d'une assurance tardive. C'est une question de confiance.

² Notamment les risques politiques et sociaux ne sont pas couverts en cas d'assurance « tous risques ». D. BERTHOUD, *op. cit.*

³ D. BERTHOUD, *op. cit.*, p. 18, paragraphes 23 et 24.

police spéciale pour chaque expédition. Il se bornera à remettre à l'exportateur, preneur d'assurance, des certificats d'assurance, au besoin en plusieurs exemplaires, qui constatent l'existence de l'envoi et de son assurance. Les certificats seront utilisés pour être joints, éventuellement, à une traite documentaire, celui qui les **détient** étant réputé le bénéficiaire de l'assurance. (Ces certificats sont transmissibles par endossement.) La police d'abonnement est celle qui est la plus usitée, vu qu'elle est, d'une part, avantageuse et pratique pour le preneur d'assurance et qu'elle offre, d'autre part, toutes les garanties à l'assureur étant donné que chaque envoi doit lui être annoncé à bref délai. C'est cette forme d'assurance que l'on recommandera pour les envois de machines.

Précisons que l'obligation d'assurer qui incombe à l'exportateur de machines résulte souvent de l'acceptation de l'offre par l'acheteur. En effet, en cas d'offre Cif, par exemple, le prix s'entend pour la marchandise rendue au lieu qui est précédé de l'expression Cif (par exemple Cif Montevideo). Elle sera assurée jusqu'à cet endroit¹.

L'assurance, conclue par l'exportateur pour le compte de son client, est, bien entendu, finalement à la charge de ce dernier et il n'est donc pas indifférent, au point de vue de notre économie nationale et plus précisément en ce qui concerne la balance des comptes, que l'assurance soit conclue par le vendeur, auprès d'une compagnie suisse ou par l'acheteur, auprès d'une compagnie de son pays. Indépendamment du fait que l'offre Cif est la meilleure, au point de vue de la psychologie de vente, nous estimons qu'il est du devoir des exportateurs suisses de faire de telles offres, permettant ainsi de contribuer à l'équilibre de notre balance des comptes².

Nous rappelons que lorsque l'exportateur fixe la **somme assurée**, il doit tenir compte non pas seulement de la valeur des marchandises départ usine, majorée des frais de transport et d'assurance ainsi que des autres frais accessoires, mais encore d'une certaine marge que l'on appelle le bénéfice espéré ou bénéfice imaginaire³. Le but de cette majoration de la valeur d'assurance est de mettre l'acheteur dans la même situation que celle où il se serait trouvé si la marchandise était arrivée à bon port,

¹ Incoterms 1936. L'article 3 précise : « Le vendeur doit en cas de vente Cif : contracter et payer une assurance contre tous les risques d'usage (ceux de guerre non compris) en tenant compte des coutumes du commerce particulier et de l'itinéraire prévu, couvrant la marchandise pendant le trajet jusqu'à sa mise à quai au port de destination ou jusqu'à son transbordement dans ce port sur un navire dont l'affrètement incombe à l'acheteur... »

² Cette mesure n'est cependant pas toujours possible, car l'acheteur peut être contraint par les autorités de son pays à conclure l'assurance auprès d'une compagnie indigène.

³ La seconde partie de l'article 3 des Incoterms 1936 le prévoit expressément en cas de vente Cif : « ... L'assurance doit être contractée auprès d'assureurs ou de compagnies d'assurances de bonne réputation et doit couvrir le prix Cif majoré, sauf usage contraire, de dix pour cent. »

c'est-à-dire de lui offrir une compensation pour le bénéfice qu'il aurait réalisé si la chose vendue n'avait pas été endommagée ou détruite. L'exportateur doit prévoir l'assurance de ce bénéfice, espéré même sans instructions spéciales de l'acheteur sur ce point, car il s'agit là d'une coutume. On assure en général ce bénéfice espéré à raison du 10% de la valeur Cif.

Si nous nous plaçons au point de vue des divers services de l'entreprise, nous notons enfin qu'il incombe au service des ventes de donner au service des expéditions toutes les instructions nécessaires au sujet de la couverture de l'assurance contre les risques de transport. Il est particulièrement recommandable de prendre ces précautions en cas d'envois de machines de précision et il en résulte naturellement des frais élevés.

Au sujet des conditions de vente, on peut se demander s'il serait rationnel d'utiliser plusieurs fois les mêmes emballages, c'est-à-dire d'imposer au client l'obligation de **retourner l'emballage vide**, après réception de la machine ou des machines qu'il contenait. Cette solution n'est pas recommandable car, dans l'industrie des machines, l'emballage, bien que coûteux, n'a qu'une valeur relativement faible en comparaison de son contenu. La reprise de l'emballage exigerait tout un travail de contrôle, nécessiterait des réclamations désagréables à la clientèle ainsi que la remise en état des emballages retournés, bref une série d'ennuis et, souvent, les frais de retour seraient supérieurs à sa valeur. Le mieux est, à notre avis, d'inclure l'emballage dans le prix de vente et il devient alors propriété du client, comme le contenu lui-même.

Pour éviter que des dommages ne se produisent en cours de route, il est nécessaire d'emballer soigneusement les machines et de prévoir toujours l'emploi d'emballages spéciaux pour les transports maritimes.

Il convient, enfin, de dire quelques mots au sujet des inscriptions qui figurent sur les emballages. Si le client ne donne pas d'instructions spéciales à ce sujet, on y indiquera les initiales de l'exportateur et le numéro des machines emballées. Certains clients demandent cependant que l'on y ajoute le nom du port de destination ou, parfois, le lieu final de destination. Inversement, il est des clients qui tiennent à ce que l'on ne mette sur l'emballage ni les initiales de l'exportateur, ni le numéro des machines, mais des marques qu'ils indiquent eux-mêmes. Cela leur permet de reconnaître plus facilement, lors du déchargement, les caisses qui leur sont destinées et évite que leurs concurrents ne connaissent rapidement leurs fournisseurs. Il appartient au service des ventes de donner des instructions précises au service des expéditions quant au marquage des emballages¹.

¹ La question de la reprise des emballages par le vendeur de la machine ne peut se résoudre affirmativement que lorsque le client se trouve dans le même pays que le vendeur et seulement à sa demande expresse. Lorsque l'emballage est retourné, il est examiné et, suivant l'état dans lequel il se trouve, le client est crédité d'un montant plus ou moins élevé. En cas de pénurie de matériel d'emballage, on peut favoriser le retour des emballages, mais ce système ne devrait pas être généralisé.

LE PAIEMENT

§ 1. Le paiement en général

Il arrive que le moment du paiement soit un peu pénible pour l'acheteur. C'est précisément la tâche du vendeur de l'aider à passer ce cap désagréable ou difficile.

Il est vrai que, dans l'industrie des machines, les vendeurs traitent très souvent avec des entreprises d'une certaine importance, qui ont l'habitude des affaires et dont les finances sont rationnellement aménagées. Il n'en reste pas moins vrai que, dans tous les cas, le vendeur doit mettre au point la question des termes de paiement au cours des pourparlers, afin d'éviter des malentendus désagréables pour les deux parties au moment de la signature du contrat ou ultérieurement.

Sous l'angle juridique, le paiement représente l'exécution de la prestation de l'acheteur. Celle-ci peut se présenter différemment suivant les termes du contrat de vente ou en raison des frontières politiques qui séparent les fors de l'acheteur et du vendeur. Nous rappelons que les parties sont, de plus en plus souvent, obligées de se soumettre à des dispositions précises et sévères régissant les paiements entre pays.

Nous examinerons, pour commencer, les conditions de paiement sous l'angle purement commercial, sans nous occuper encore des entraves ou dispositions administratives qui modifient le déroulement naturel des paiements.

Le paiement du prix de vente peut avoir lieu :

1. Avant la livraison.
2. Au moment de la livraison.
3. Après la livraison.

Dans le premier cas, on parle de paiement anticipé ou plus communément de paiement « d'avance », dans le second cas, de vente au comptant et, dans le troisième, de vente à crédit.

La vente à crédit ne doit pas être confondue avec la vente à terme. Dans cette dernière, les parties concluent un contrat, selon lequel l'exécution de la prestation et de la contre-prestation n'aura lieu que plus tard, à un terme plus éloigné¹ et².

¹ Voir Code des obligations ; articles 226 et suivants.

² La vente à terme est surtout pratiquée en bourse.

Il convient, en outre, de distinguer des deux formes de vente précitées la **vente à tempérament** ou vente par acomptes, qui, depuis une trentaine d'années, a pris une grande extension, spécialement aux Etats-Unis. Dans ce genre de vente, l'acheteur s'engage à payer le prix en versant plusieurs acomptes. Il entre immédiatement en possession de la chose vendue, en payant le premier acompte, dont le montant varie. Le solde est payable par versements partiels et successifs¹. Ces versements sont très souvent échelonnés par mensualités.

L'industrie des machines peut évidemment appliquer ces diverses conditions de paiement. Elle utilisera, cependant, fréquemment une formule mixte comportant le versement d'un ou plusieurs acomptes anticipés et le paiement du solde à un terme déterminé. Il faut considérer, en effet, que la fabrication d'une machine demande un délai souvent long et exige l'immobilisation de capitaux dans les matières premières, les frais généraux et la main-d'œuvre. Economiquement et financièrement, il est nécessaire que le fabricant de tels produits ait recours au crédit et celui-ci lui est fourni, en partie, par ses clients, qui consentent à verser une fraction du prix au moment de la commande. Cet acompte se monte, en général, au tiers du prix de vente fixé dans l'offre. Le second tiers du prix est payable au moment de la mise en fabrication de la commande et le solde au moment de la livraison. Ce mode de règlement est courant lorsqu'il s'agit de machines ayant une grande valeur, mais nous nous empressons d'ajouter qu'il n'est pas appliqué dans tous les cas, vu qu'il faut toujours tenir compte de la capacité financière de l'acheteur².

§ 2. La vente à tempérament dans l'industrie des machines

Le cas de la vente à tempérament nécessite un examen spécial³. Ce mode de vente pose, en effet, de nombreux problèmes. Il se pratique, d'ailleurs actuellement, sur une grande échelle, spécialement dans le domaine des machines et appareils destinés à l'usage domestique. Nous rappelons qu'il a ceci de particulier, qu'il est employé dans la vente d'objets durables, coûteux et, généralement, nouveaux sur le marché.

Au point de vue de la psychologie de la vente, nous pensons qu'il

¹ Il paie, lors de la prise de possession, généralement la moitié, le tiers ou le quart de la valeur de l'objet vendu.

² On ne peut pas procéder de cette façon-là dans la vente de machines à coudre, aspirateurs à poussière, machines à tricoter destinées à l'usage domestique, par exemple. Le maximum que l'on peut obtenir, pratiquement, dans des cas de ce genre, est un acompte, aussi important que possible, au moment de la commande, mais qui, en général, ne dépasse pas le 20% de la valeur de l'objet vendu, et l'engagement de l'acheteur de payer le solde au moment de la livraison.

³ Valy DEGOUAIS, *La vente à tempérament et ses remèdes*.

faut rechercher la cause de l'existence de cette forme de vente, essentiellement dans la volonté du vendeur d'augmenter son chiffre d'affaires car, grâce à ce moyen-là, il peut atteindre une nouvelle couche d'acheteurs. Nous relevons, cependant, que ce n'est pas toujours le vendeur qui propose la vente à tempérament mais aussi, dans certains cas, l'acheteur. Il convient, du reste, de faire une distinction entre les entreprises qui sont spécialisées dans la vente à tempérament et celles qui, au contraire, ne la pratiquent que dans des cas spéciaux et à seule fin de **rendre un service supplémentaire à leurs clients**.

Il faut distinguer, au point de vue économique, la vente à tempérament de biens de consommation et celle de biens de production. Lorsqu'il s'agit de biens de consommation ou de biens de production, mais qualifiables de luxueux, en raison de la faiblesse économique de l'acheteur, nous estimons que la vente à tempérament est néfaste, car même si elle présente certains avantages pour le vendeur (augmentation du chiffre d'affaires), pour l'acheteur (jouissance immédiate de l'objet acquis) et même pour la société dans son ensemble (en créant de nouveaux débouchés, elle permet de répartir les frais fixes sur une plus grande quantité d'articles produits et constitue ainsi un facteur de diminution du prix de revient), elle a des inconvénients beaucoup plus grands.

Tout d'abord, le vendeur aura de nombreuses créances échelonnées et éparses qui exigeront un travail de comptabilité considérable et une surveillance très poussée des comptes « clients » ; d'où une augmentation des frais généraux d'administration et de vente.

Au point de vue purement commercial, ce système de vente contribue à diminuer le prestige de l'entreprise, car les affaires de ce genre se terminent, généralement, assez mal, par des menaces ou par des poursuites. Nous estimons, pour notre part, qu'il ne faut pas forcer, par de tels procédés, la volonté de l'acheteur et lui vendre davantage que ce que ses moyens lui permettent de se procurer. La première satisfaction passée, l'acheteur éprouve du dégoût pour l'objet acheté à tempérament. Cette répulsion est compréhensible en raison de la majoration de prix dont tous les objets vendus ainsi sont frappés et du souci de ne pas pouvoir payer régulièrement les acomptes.

Il reste à examiner la vente à tempérament de biens de production **destinés à assurer un revenu à l'acquéreur**. Dans les cas de ce genre (achat d'une machine à coudre à tempérament pour une lingère) et, après un examen attentif du cas, nous estimons que la vente à tempérament peut se justifier. Pour cette forme d'affaire, le vendeur examinera très sérieusement la solvabilité du client. Il existe des agences spécialisées, qui donnent des renseignements détaillés sur les acheteurs éventuels, mais, lorsque cela est possible, la meilleure enquête est celle qui est faite par le vendeur lui-même, au cours d'un **entretien personnel avec l'intéressé**.

Si l'enquête révèle que l'acheteur est digne de bénéficier d'une vente à tempérament, il ne suffit pas de lui livrer la machine contre le simple paiement d'un acompte et la signature d'un engagement de régler le solde par étapes. Le vendeur établira un contrat spécial, comprenant des clauses fournissant toutes les garanties possibles¹.

Une autre question à résoudre, lorsque le système de la vente à tempérament aura été reconnu possible et adopté en principe, sera le problème financier. Il est clair que lorsqu'on décide d'introduire un système de vente à tempérament, il faut supputer le capital qu'il y aura lieu d'engager. Dans l'industrie des machines, ce problème comporte l'examen des facteurs suivants :

1. Le nombre de machines à vendre à tempérament par mois ou par période.
2. Le prix de vente moyen par machine.
3. La durée du crédit accordé.
4. Le montant du premier acompte à encaisser.
5. Le montant et le nombre des acomptes successifs.

Voici un exemple numérique :

1. Vente de 1 machine par période.
2. Prix moyen de vente : 480 fr.
3. Durée du crédit accordé : six mois.
4. Montant du premier acompte : 50 % du prix de vente.
5. Montant des acomptes mensuels successifs : 40 fr.

¹ E. THILO (*Pactum Reservati Domini et Vente à terme*. Thèse Lausanne 1906, p. 131. Cité par V. DEGOUMOIS, *op. cit.*) distingue quatre clauses essentielles dans le contrat de vente à tempérament :

1. Le **pacte de réserve de propriété** subordonne le transfert de la propriété à la condition suspensive du paiement intégral de l'objet de la vente.
2. La **lex commissoria** est une réserve faite par le vendeur de résilier le contrat si l'acheteur est en demeure de payer.
3. La **clause de déchéance** : (de perte des acomptes payés). En cas de résiliation du contrat et de reprise des biens, le vendeur garde, à titre de frais de location et d'usure, une partie des acomptes versés.
4. La **clause d'échéance** : si l'acheteur est en retard en tout ou en partie de deux termes consécutifs et si le montant de l'arriéré atteint 1/10^e du prix d'achat, le débiteur perd l'avantage de payer par acomptes et le prix entier est exigible.

Le vendeur introduira donc ces dernières clauses dans le contrat qu'il passera avec l'acheteur. Il pourra, du reste, faire preuve de souplesse dans leur application. Il sera recommandable, en outre, de préciser dans le contrat :

- a) que l'acheteur devra assurer l'objet contre le vol, l'incendie et les dégâts d'eau,
- b) que l'acheteur s'engage à entretenir l'objet en bon état et à ne pas y apporter de modifications ou de transformations et qu'il devra s'adresser au vendeur pour les réparations éventuelles,
- c) que l'acheteur devra aviser le vendeur en cas de changement de domicile,
- d) que l'acheteur ne pourra pas vendre, aliéner, donner en garantie, prêt ou dépôt, la chose vendue.

TABLEAU N° 6.

Schéma du capital engagé dans la vente à tempérament

Les colonnes verticales représentent les 13 périodes de l'année et les traits horizontaux les ventes à tempérament à raison de 1 machine par période.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	
240	200	160	120	80	40								
	240	200	160	120	80	40							
		240	200	160	120	80	40						
			240	200	160	120	80	40					
				240	200	160	120	80	40				
					240	200	160	120	80	40			
						240	200	160	120	80	40		
							240	200	160	120	80	40	
								240	200	160	120	80	40

Lorsque le vendeur livrera la machine, il recevra donc 240 fr., de sorte que l'acheteur sera encore débiteur :

de 240 fr. pendant le premier mois
» 200 » » second »
» 160 » » troisième »
» 120 » » quatrième »
» 80 » » cinquième »
» 40 » » sixième »

A la fin du sixième mois, il paiera son dernier acompte de 40 fr. et l'affaire sera liquidée.

Si, chaque mois, le vendeur fait une nouvelle vente analogue, nous aurons une situation que nous pouvons représenter graphiquement de la façon ci-dessus (voir le tableau N° 6). Le tableau N° 6 nous permet de

constater que le capital maximum engagé est de 840 fr. et qu'il reste de 840 fr. pendant les périodes VI, VII et VIII¹.

Toutefois, si ce tableau peut donner une idée du capital à engager, il fait abstraction du bénéfice qui se trouve dans les 240 fr. restant à payer ; ce qui est un élément favorable, mais il ne tient pas compte d'autres éléments défavorables, tels que les retards dans les paiements, les frais de contrôle et de poursuites, etc.

§ 3. Le paiement dans le cas des ventes faites dans le pays de production et dans le cas des ventes effectuées à l'étranger

En cas de vente dans le pays de production, l'acheteur peut payer le ou les montants dus de diverses façons : en remettant de la main à la main la somme en espèces légales, en réglant la somme par mandat postal ou par chèque postal, en remettant un chèque sur un établissement bancaire ou, enfin, en acceptant une traite². L'essentiel pour le vendeur est d'être payé et il sera de bonne politique de laisser à l'acheteur le choix du mode de paiement qui lui convient le mieux. Dans le cas de la vente dans le pays de production, la technique du paiement ne présente pas de difficultés spéciales. Elle est plus compliquée lorsqu'il s'agit de ventes à l'exportation. Il y a, alors, deux possibilités principales :

1. Le trafic des paiements n'est soumis à aucun contrôle de la part des gouvernements des pays intéressés.
2. Le trafic des paiements est réglementé.

Dans le premier cas, les parties sont libres de régler la question du

¹ Ce développement peut être traduit par une formule algébrique. Cette formule permet au vendeur de se faire une idée approximative du capital à engager dans les ventes à tempérament et de prendre une décision quant à l'opportunité de cette politique.

a = capital maximum avancé par machine (240 fr.),

b = nombre de machines vendues à tempérament par période (1),

c = moyenne (2),

d = capital minimum avancé par machine (40),

e = durée du prêt (6 mois),

f = capital à engager pour la vente à tempérament.

$$f = \frac{(a \cdot b) + (d \cdot b) \cdot e}{c}$$

$$f = \frac{(240 \cdot 1) + (40 \cdot 1) \cdot 6}{2}$$

$$f = \frac{(240 + 40) \cdot 6}{2} = 840. — \text{comme dans le tableau N° 6.}$$

² Exception faite du transfert d'espèces légales, qui a pouvoir libératoire, ces différents modes de règlement doivent résulter de la convention expresse ou tacite entre l'acheteur et le vendeur.

paiement comme elles l'entendent. Toutefois un nouvel élément est à considérer : l'existence de deux monnaies : celle du pays du vendeur et celle du pays de l'acheteur. Il y aura donc lieu de déterminer, en premier lieu, laquelle des deux monnaies interviendra pour l'expression du prix de vente. Il y aura, ensuite, à considérer un problème de change. Dans la branche des machines où les délais de livraison sont longs, il importera, soit pour le vendeur, soit pour l'acheteur, de se garantir contre les fluctuations du change ¹. Quant aux moyens utilisés dans le commerce international pour transférer les fonds, nous mentionnerons notamment : la traite documentaire et l'accréditif. Dans les pays de droit anglo-saxon, ce second mode se combine souvent avec l'utilisation de la « letter of hypothecation » ou de la « letter of lien ».

L'accréditif a une importance primordiale dans la vente des machines ². Employé autrefois essentiellement dans les relations avec l'outre-mer, l'accréditif documentaire est devenu fréquent aussi dans les ventes à l'intérieur d'un continent. Ce système donne l'assurance au vendeur d'être payé et, à l'acheteur, que le vendeur ne pourra pas disposer de l'argent avant d'avoir expédié la marchandise et présenté à la banque les documents attestant la livraison de la marchandise commandée.

Il est cependant nécessaire que l'accréditif soit irrévocable et confirmé par la banque. Le système des accréditifs a parfois suscité des divergences de vues entre les banquiers des pays intéressés quant à l'interprétation des clauses de l'accréditif. Pour mettre fin à la possibilité de tels conflits, la Chambre de commerce internationale a pris l'initiative d'établir des règles internationales uniformes ³.

¹ En Suisse, sauf convention contraire entre les parties dans le contrat de vente, c'est l'article 84/1 du Code des obligations qui est applicable, c'est-à-dire que le paiement d'une dette qui a pour objet une somme d'argent se fait en monnaie du pays. Mais les parties peuvent aussi fixer une autre monnaie que le franc suisse. Dans ce cas, l'acheteur doit payer au vendeur la somme dans la monnaie convenue. Nous aurons du reste l'occasion de revenir plus en détail sur cet aspect du problème (voir II^e partie, chapitre II). Nous verrons que le vendeur a plusieurs moyens à sa disposition pour se garantir contre les risques de fluctuation du change. Il devra choisir celui qui convient le mieux à la commodité du client tout en offrant le maximum de garanties au vendeur.

² M. FRÜH, vice-directeur de l'U. B. S., à Zurich, *L'accréditif documentaire*, p. 7, donne de l'accréditif la définition suivante :

« On appelle « accréditifs », en langage commercial, les mandats de paiement en vertu desquels l'acheteur (par exemple d'une machine) fait mettre la contre-valeur de la marchandise, par l'intermédiaire de sa banque, à la disposition du vendeur, avant que ce dernier en fasse l'expédition ; toutefois, le paiement est subordonné à la remise, par le fournisseur, des documents que l'acheteur doit désigner exactement dans l'ordre d'ouverture d'accréditif qu'il donne à sa banque. »

³ Pratiquement, le déroulement de l'accréditif se passe comme suit (nous reproduisons ici le texte de M. FRÜH, *op. cit.*, p. 10 et 11) :

« Après conclusion du marché, l'acheteur donne à sa banque l'ordre d'ouvrir auprès de sa succursale ou de son correspondant établi dans le pays du vendeur, en faveur de ce dernier, un accréditif, d'un montant équivalent au coût de la marchandise et, pour ce faire, il devra fournir à sa banque les indications nécessaires suivantes :

Lorsque le service des ventes reçoit de la banque l'avis d'ouverture d'un accréditif, il doit en vérifier immédiatement la teneur, déterminer si le client qui l'a ouvert est bien celui qui a commandé la machine, examiner si l'échéance concorde avec le délai de livraison, vérifier que le montant corresponde au prix fixé et la désignation de la marchandise aux types de machines commandées. Il importe aussi de vérifier si l'accréditif est irrévocable, car l'accréditif révocable peut être annulé par le donneur d'ordre, généralement l'acheteur, sans le consentement du bénéficiaire.

En raison de l'importance prise par les accréditifs dans l'industrie des machines, il est absolument indispensable d'en avoir un contrôle précis. L'avis d'ouverture de l'accréditif doit être examiné, dès sa réception, point par point et si sa teneur ne correspond pas aux conditions stipulées, le vendeur interviendra auprès de son client, en le priant de le modifier. Le vendeur avisera, en outre, la banque qui lui a envoyé l'avis d'ouverture d'accréditif, que les clauses ne sont pas conformes aux conditions stipulées et que le client-mandant a été prié de faire faire les modifications nécessaires. En cas de doute sur un point, le service des ventes ne doit pas hésiter à se renseigner auprès de sa banque. Il évitera ainsi des ennuis au moment de l'expédition ainsi que des retards, qui indisposent toujours le client.

En résumé, le service des ventes, tout en donnant à l'acheteur une sécurité légitime, exigera l'ouverture d'accréditifs clairs, prévoyant un minimum de documents et dont la durée soit assez longue.

De nos jours, le système des paiements, dans le commerce international, est soumis à de nombreuses réglementations qui varient suivant les pays ou suivant des zones d'influence. Il ne convient pas de traiter, ici, en détail, le fonctionnement des paiements dans les divers cas. Les réglementations sont d'ailleurs très changeantes. Ce qui importe, c'est de savoir dans quelle catégorie rentre tel ou tel pays avec lequel on traite. Les banques tiennent à la disposition de leurs clients une documentation renseignant sur les dispositions auxquelles le trafic des paiements avec

• 1. Le genre d'accréditif (révocable ou irrévocable).

• 2. Le montant.

• 3. Le terme de validité.

• 4. Le genre des documents requis.

• 5. La désignation de la marchandise.

• La banque de l'acheteur transmet l'ordre à son correspondant étranger, lequel avise immédiatement le bénéficiaire de l'ouverture de l'accréditif. Lorsque les documents prescrits sont réunis, ultérieurement, au domicile de paiement étranger et que le banquier les accepte, il les fait suivre à son donneur d'ordre pour être remis à l'acheteur, à moins qu'en raison du caractère des documents, il soit indiqué de procéder différemment. C'est notamment le cas lorsqu'un certificat d'entrepôt doit être produit ou que le connaissement doit être remis directement au transitaire du port de déchargement, si les circonstances l'exigent. •

chaque Etat est soumis¹. Il va sans dire que ces réglementations compliquent beaucoup le travail du service des ventes. Mentionnons qu'entre certains pays fonctionne un système de compensations privées².

¹ Certaines banques résument périodiquement cette documentation. Nous signalerons, à titre d'exemple, le tableau établi par le « Crédit Suisse », intitulé : *Le trafic des paiements commerciaux avec l'étranger*.

² Un système de compensations privées a fonctionné entre la Suisse et l'Italie, depuis la fin de la guerre de 1939 à 1945 jusqu'à la fin du mois d'octobre 1950. L'accord du 21 octobre 1950 entre la Suisse et l'Italie soumet les échanges au régime du clearing, à partir du 1^{er} novembre 1950.

DEUXIÈME PARTIE

LA POLITIQUE DE LA VENTE DANS L'INDUSTRIE DES MACHINES

CHAPITRE PREMIER

LES PROBLÈMES FONDAMENTAUX DE LA POLITIQUE DE LA VENTE DANS L'INDUSTRIE DES MACHINES

§ 1. Conditions particulières de la vente des machines

Nous avons vu que la vente est inhérente à la circulation et à la répartition des richesses. C'est une technique de distribution qui se développe d'autant plus aisément que le système économique est plus libéral. Malheureusement, le contrôle de l'Etat sur la vie économique a pour effet de restreindre, dans une très forte mesure, la liberté des contrats de vente. Le contrôle est, par conséquent, devenu l'un des facteurs de la politique de vente, notamment dans l'industrie des machines qui exporte une grande partie de ses produits. Autrefois, seules des considérations d'économie privée dictaient à l'entreprise la politique de vente.

Il n'est pas inutile de rappeler ici que cette liberté d'action contribua beaucoup au développement de la civilisation moderne, en répandant largement les machines, condition de l'accroissement de la production, en rapport avec l'augmentation de la population du monde et avec l'extension des besoins des hommes.

On est donc en droit de regretter la période de la liberté des échanges. Mais ici, comme ailleurs, les regrets sont stériles et il faut bien, si l'on veut survivre, s'adapter, dans toute la mesure du possible, aux conditions créées par l'évolution des idées et des institutions économiques. Dans la sphère des possibilités laissées ouvertes à l'entreprise, par l'intervention des pouvoirs publics, les considérations d'économie privée continueront, d'ailleurs, par la force des choses, à inspirer la politique de vente des entreprises et, singulièrement, de celles de la branche des machines.

La vente pose des problèmes spéciaux à celles des entreprises industrielles qui s'occupent d'écouler elles-mêmes leurs produits. A la nécessité de couvrir les frais de production s'ajoute pour elles l'obligation de couvrir les frais de vente. Etant donné la fixité de toute une série de frais, le prix de revient du produit vendu sera d'autant plus réduit que le chiffre des ventes aura été plus élevé. Un premier objectif de la politique de vente sera, sous réserve des autres facteurs à considérer, le développement du chiffre d'affaires.

Dans de nombreux secteurs de l'économie, plusieurs intermédiaires s'intercalent entre le producteur et l'acheteur. Dans l'industrie des machines, notamment dans la grande industrie, le fabricant a, en revanche, généralement sa propre organisation de vente. Cela s'explique, tout d'abord, par le fait que la complexité du produit vendu exige que les personnes qui s'occupent de la vente soient très expérimentées. Si ce système entraîne une organisation poussée et des frais élevés, il présente un grand avantage pour le fabricant-vendeur, car il lui permet de rester en contact direct avec sa clientèle et il le préserve des caprices des intermédiaires. Il lui donne aussi davantage d'emprise sur le marché et lui permet de mieux assurer l'efficacité de sa politique commerciale.

Ce contact étroit et permanent permet, en outre, au fabricant-vendeur, d'étudier **la psychologie de l'acheteur**. C'est là une nécessité, notamment dans la branche des machines, contrairement à ce que l'on serait tenté de croire à la suite d'un examen superficiel des choses. Si l'on analyse le désir d'acheter une machine, on constate que celui-ci ne procède généralement pas uniquement de considérations techniques, mais qu'il prend aussi sa source dans des tendances de nature psychologiques et même physiologiques. Une couturière achètera, par exemple, une machine à coudre neuve, entraînée par un moteur électrique, entre autres, parce qu'elle éprouve de la fatigue en utilisant la vieille machine à pédale qu'elle possède, mais aussi parce que sa concurrente vient d'acheter une machine d'un type perfectionné¹.

Le vendeur avisé doit déceler chez le client les mobiles qui, d'une manière générale, le poussent à l'achat. Son rôle va même plus loin : **il doit s'efforcer d'agir sur ces mobiles**. Le vendeur y parviendra en exerçant son influence à la fois sur le jugement et sur l'affectivité de l'acheteur. Celui-ci finira par faire siens les arguments du vendeur dans la mesure où ils lui paraîtront logiques et objectifs.

Quant aux facteurs affectifs, on observera que certains acheteurs veulent acquérir une machine par instinct de propriété, d'autres poussés par le désir d'augmenter leur puissance de production (ce qui est une manière d'affirmer sa puissance tout court), tandis que d'autres veulent

¹ De là l'importance donnée aux références d'autres acheteurs.

placer leur argent en valeur réelle. Les mobiles qui poussent à l'achat varient, d'ailleurs, selon le sexe, l'âge, la nationalité, la race, la classe sociale de l'acheteur et même le milieu physique où il vit. A l'intérieur de ces catégories, chaque acheteur a, en outre, sa psychologie individuelle et son caractère propre.

Si le genre d'individu a son importance pour la façon de traiter une affaire, le genre du produit à vendre a aussi la sienne et il va de soi qu'on ne peut pas traiter, de la même façon, avec la même personne, la vente d'une machine à tricoter et celle d'une machine à calculer.

Les spécialistes de la psychologie de la vente se sont attachés à diviser l'acte de vente en phases correspondant aux états psychologiques successifs de l'acheteur. La division qui a été adoptée généralement est la suivante¹ :

l'éveil de l'attention,
la fixation de l'intérêt,
la naissance du désir,
la décision d'achat.

Le vendeur n'a pas, dans chaque cas, à faire franchir à l'acheteur ces différents stades, car ce dernier passe souvent par lui-même ces étapes psychologiques. Le vendeur, et nous entendons celui qui est en contact personnel avec l'acheteur, c'est-à-dire le représentant ou le voyageur, n'a, dans de nombreux cas, qu'à enregistrer la décision du client ou, tout au plus, à lui donner un dernier coup de pouce, notamment lorsqu'une intense et adroite publicité a déjà fait franchir à l'acheteur les stades préliminaires.

La technique psychologique du vendeur consistera à se mettre à la place du client et à imaginer, de cette façon, quelles seront les réactions de l'acheteur. Le vendeur doit toujours se rendre compte, qu'au centre du problème, on trouve l'homme, non pas l'homme schématique que l'on pourrait être tenté de désirer, mais l'homme réel, l'individu, avec ses qualités et ses défauts.

Un facteur important demeure d'ailleurs toujours la confiance. C'est le plus sûr garant de relations durables.

§ 2. L'étude de l'objet à vendre; facteur commercial de la marque

L'étude de l'objet à vendre et la détermination de la marque qui le symbolisera sur le marché sont deux problèmes qui peuvent se poser soit avant le lancement de l'entreprise, soit au cours de son activité, si l'on décide de procéder à la fabrication d'un nouveau type de machine. La

¹ SHELDON cité par D. BRIOD, *op. cit.*, p. 63.

machine, qui fait l'objet de l'étude, peut être tout à fait nouvelle en son genre ou, au contraire, être déjà connue dans son principe. Ce second cas se présente, par exemple, lorsque l'analyse du marché prouve que les machines offertes par d'autres entreprises sont susceptibles d'améliorations sensibles, notamment en ce qui concerne la qualité, le rendement ou le prix de vente. C'est, bien entendu, lorsqu'il s'agit d'une machine complètement nouvelle que l'étude sera la plus compliquée et la plus délicate. La plus grande inconnue est la réaction du client en face du nouvel article.

Comme le besoin spécifique n'existe pas encore, étant donné précisément la nouveauté de l'objet, la question qui se pose est de savoir si l'on peut espérer que le désir naisse, grâce à l'action de la publicité, et si la demande ainsi créée sera suffisante pour permettre une fabrication en séries.

Cette étude de l'objet à vendre sera faite sous la direction du service des ventes, en collaboration avec les services techniques et administratifs et avec l'aide des représentants et des vendeurs, qui sont en contact direct et permanent avec les clients visés. La première recherche à faire est donc celle de l'utilité de la machine pour le client. Les études financières et techniques ne seront entreprises que si la première étude révèle un besoin latent. Il ne faut cependant pas perdre de vue que la demande effective sera influencée, dans une très large mesure, par la qualité et par le prix de la nouvelle machine. Il y a donc interdépendance des facteurs technique et économique. Le service des ventes doit en faire la synthèse.

On déterminera le rôle que la machine projetée jouera chez le client et quelle sera sa valeur par rapport aux autres machines composant son parc. Notons qu'il est plus facile de vendre une machine d'utilité complémentaire et d'une valeur relativement petite, par rapport aux autres machines composant un atelier, qu'une machine principale de grande valeur, qui entraîne un certain bouleversement de l'organisation de la fabrication chez l'acheteur.

La machine à fabriquer et à vendre doit être conçue et réalisée de telle façon, que l'on puisse convaincre facilement le client qu'elle a été faite pour lui rendre service et que la publicité puisse employer, de bonne foi, l'argumentation suivante : **Nous avons étudié ce qui vous convient, nous l'avons trouvé, nos spécialistes l'ont réalisé et, maintenant, nous vous l'offrons à un prix raisonnable et pour vous aider à surmonter vos difficultés.** Le client doit avoir non seulement l'impression mais la preuve que le vendeur de machines l'aide dans sa tâche. Ce sera là la source la plus vive de rapports empreints de confiance.

En résumé, l'objet à fabriquer et à vendre doit être étudié aux trois points de vue :

- du client (besoin),
- de la technique (qualité, rendement),
- des finances (prix de revient, prix de vente).

Lorsque l'étude de l'objet à fabriquer et à vendre a démontré que sa vente peut être rentable, il se pose la question de savoir comment la vente du dit objet sera pratiquement organisée. Sera-t-il vendu sous une marque ou sans marque? On sait que, dans l'industrie des machines, l'usage est de vendre sous une marque. S'il s'agit d'une entreprise nouvelle, il faut naturellement que celle-ci dispose de fonds suffisants pour mener la campagne de publicité nécessaire à la diffusion de cette marque. L'avantage de la marque est qu'elle permet de reconnaître le produit et qu'une habile publicité peut la graver dans la mémoire du public. Pour qu'une marque déploie de bons effets, il faut cependant, qu'elle soit choisie avec intelligence et adresse. Elle peut être considérée comme bonne si elle est caractéristique et si elle possède des qualités mnémotechniques.

Un procédé fréquent consiste à prendre pour marque le nom du fabricant de machines; ce procédé a l'avantage de donner un caractère personnel à l'affaire et il contribue à renforcer le lien psychologique entre clients et fournisseur. La marque patronymique est, cependant, à déconseiller, si elle ne remplit pas suffisamment les conditions d'une bonne marque, notamment si le nom du fabricant est difficile à prononcer pour les étrangers ou si ce nom n'est pas caractéristique ou si, enfin, il se retient avec peine.

Pour qu'elle se grave facilement dans la mémoire, la marque doit être courte, c'est-à-dire composée d'une ou de deux syllabes, sans compter les muettes. Si la marque est plus longue, elle court le risque d'être déformée. La marque doit, si possible, évoquer l'idée de la machine, si ce n'est pas directement, du moins par associations d'idées ou par onomatopée. On peut chercher un nom parmi les mots existants ou, s'il n'en existe pas qui convienne, former un mot nouveau, qui réponde aux conditions d'une bonne marque. Il est recommandable de choisir des noms qui commencent par une consonne pour éviter des liaisons fâcheuses déformant l'euphonie de la marque. Il faut aussi éviter les noms qui évoquent quelque chose de péjoratif.

Est-il désirable qu'une marque se popularise à tel point que le public finisse par l'utiliser comme terme générique pour tous les objets du même genre? Cela est, certes, le signe d'une réussite, mais cela peut devenir un désavantage lorsque le commerce intermédiaire se prête à l'action dite de substitution. L'entreprise fait alors de la publicité pour ses concurrents. Lorsqu'un phénomène semblable tend à se produire, l'entreprise doit réagir en instruisant les prospectés et en intervenant auprès des intermédiaires ¹.

¹ Dans un autre domaine que celui des machines, la revue *Vendre*, du mois d'octobre 1946, cite le cas de la Société Bakélite qui a été fondée pour la fabrication d'un produit synthétique. Ce produit a eu un tel succès, qu'il a été fabriqué par d'autres maisons sous le nom de bakélite. Dans ce cas, la Société Bakélite a perdu l'avantage de la marque qu'elle avait si bien choisie.

Lorsque le fabricant de machines a une marque bien introduite, il la conserve, généralement, pour tous ses produits. Pour désigner les différents types de machines qu'il fabrique, il recourt à des marques subsidiaires, qui seront à la marque générale ce qu'un prénom est à un nom de famille¹. Ces marques subsidiaires sont choisies en observant les mêmes règles que pour les marques générales et elle doivent s'allier d'une façon agréable à celles-ci.

On voit que pour créer une marque, il faut être non seulement homme d'affaires, mais psychologue, poète et familier de toutes les questions relatives au langage.

§ 3. L'étude du marché et ses méthodes

L'étude du marché consiste en un examen méthodique des possibilités de vente d'un objet ou d'une catégorie d'objets, par une entreprise donnée, dans un secteur géographique déterminé.

La concurrence de produits similaires ou de produits très différents jouant un rôle dans les possibilités de vente (les seconds en raison du phénomène de la substitution), il convient d'examiner le marché tant du côté de l'offre que de celui de la demande et cela, tant au point de vue qualitatif que quantitatif².

Le but de l'étude du marché est d'établir une politique raisonnée de production, de vente et de crédit, adéquate à la demande, correspondant à l'intensité des besoins et à la cadence de leur renouvellement. Sans nier le rôle du mécanisme des prix, on introduit, tout de même, par l'étude du marché et par la politique de vente qui en découle, un **facteur volontaire**, l'effet d'un propos délibéré, dans un domaine, auquel la science économique classique prêtait un caractère presque exclusivement automatique. Par l'étude du marché, on constate l'existence d'une situation économique latente ou possible. Par la politique de vente, on cherche à faire passer celle-ci du virtuel au réel.

Ce n'est que depuis quelque trente ans, que l'on cherche à améliorer, d'une façon systématique, les bases de la politique de vente par l'étude du marché. Après la guerre de 1914 à 1918, les Américains utilisèrent les recensements qui avaient été faits durant ce conflit, pour entreprendre, en Europe, des études systématiques du marché (« Marketing research »). Les entreprises privées américaines profitèrent ainsi du travail des administrations publiques. Nous soulignons le mot **systématique**, car un examen

¹ Exemple : les noms « Hermès 2000 », « Hermès baby » désignent différents types de la machine à écrire Hermès.

² Voir René SERVOISE, *L'étude scientifique des marchés* (« Market Research »), p. 72.

succinct et empirique du marché est, sans doute, aussi vieux que le commerce. De tout temps, l'artisan et le commerçant ont cherché à sonder la demande future éventuelle, mais ce qui caractérise l'étude du marché telle que l'ont instituée les Américains, c'est qu'elle est faite méthodiquement et par des moyens efficaces.

On peut s'étonner que cette formule de l'étude du marché n'ait pas pris naissance plus tôt, alors que le domaine de la production a été rationalisé, il y a déjà plus d'un demi-siècle. M. Servoise en voit la raison dans le fait que la distribution comporte essentiellement des relations humaines alors que la production est dominée par la technique et qu'il était plus aisé de rationaliser cette dernière que les relations sociales. Nous pensons, quant à nous, que l'étude du marché s'est imposée dès le moment où le problème des débouchés s'est aggravé, par suite même de l'essor de la technique de la production.

Grâce à l'étude du marché, le chef d'entreprise peut aller de l'avant avec plus de sûreté, mais il faut pour cela qu'il soit prêt à modifier ses procédés. Il doit reconnaître la nécessité d'introduire la rigueur de la méthode scientifique, là où, jusqu'ici, le flair commercial, l'intuition et le sens des affaires lui paraissaient peut-être suffisants.

L'étude du marché donne d'ailleurs des résultats plus ou moins sûrs, selon l'article dont il s'agit. C'est ainsi qu'un marché, bénéficiant d'une demande à la fois large et rigide, offre moins de possibilités d'erreur qu'un marché réalisant les conditions contraires ; mais il est aussi moins influençable par la politique de vente¹.

Le marché futur sera différent du marché actuel, en ce sens que l'effort de vente et la publicité permettront éventuellement d'acquérir de nouveaux clients. Le marché potentiel englobe tous les acheteurs qui, n'étant pas encore clients, sont susceptibles de le devenir.

L'étude du marché comporte d'abord l'enquête, qui consiste à interroger tous les intéressés virtuels. Elle devra permettre de dégager la connaissance des besoins des consommateurs. L'enquête portera sur une région déterminée pour un produit donné. Cette sorte de recensement des intéressés est, cependant, assez longue et, par conséquent, souvent trop onéreuse.

Un autre procédé est le referendum, plus ou moins masqué, sous forme de concours. Il présente l'avantage d'être plus facile à réaliser que la méthode précédente, car le public répond volontiers ; mais les risques d'erreur sont beaucoup plus grands que dans l'enquête ayant la forme du recensement.

On a cherché à parvenir à des résultats utilisables avec moins de peine.

¹ C'est ainsi qu'une étude du marché du pain dans une ville donnée serait très exacte.

De ces recherches est né le système, fort connu de nos jours, des **enquêtes par sondages**. Ce système consiste à sélectionner les personnes interrogées¹ tout en rédigeant les questions à poser, de façon à ne pas influencer ces personnes. Conformément à la loi des grands nombres, le résultat sera d'autant plus exact que le nombre des témoignages recueillis sera grand. Toutefois, à partir d'un certain point, les possibilités d'erreur deviennent si petites, qu'il est superflu d'augmenter le nombre des épreuves.

Quelle que soit la méthode d'étude employée, **l'interprétation des résultats** reste le point le plus délicat. C'est la raison pour laquelle certaines maisons spécialisées dans les analyses du marché se bornent à donner des résultats bruts et se refusent à les commenter ou à indiquer les conclusions qui s'en dégagent.

Pour l'entreprise qui doit **utiliser** les résultats de l'analyse du marché, il en va différemment. L'analyse resterait lettre morte, si l'on ne passait pas aussitôt à l'interprétation et si l'on n'en tirait pas, sans retard, les conclusions pratiques. Celles-ci seront formulées, d'abord, par le chef du service des ventes mais, en raison de l'importance des décisions à prendre, ce sera au chef de l'entreprise à décider en dernier ressort. Les résultats de l'étude du marché pourront, d'ailleurs, être représentés graphiquement, comme toute statistique.

Si les conclusions sont tirées avec la célérité voulue, l'entreprise pourra effectuer les achats de matières premières, au besoin même agrandir ses usines et engager du personnel à temps.

Quant au chef du service des ventes, il tirera de l'analyse du marché les renseignements sur lesquels il étayera sa politique de vente. C'est ainsi qu'il pourra déterminer :

la répartition géographique des ventes futures,

les secteurs nouveaux à prospecter,

la limitation des ventes de machines à certains types²,

la création éventuelle d'un article dit de combat pour porter pièce à la concurrence,

les prix,

l'organisation de la distribution,

l'effort publicitaire à accomplir,

l'argumentation publicitaire à utiliser,

les modalités de la vente (comptant ou crédit).

Malgré une étude du marché très poussée, il subsistera des inconnues, telles que menaces de guerre, de grève, revirement de l'opinion, courants

¹ C'est ainsi que pour une analyse du marché des machines à écrire, on ne s'adressera pas seulement à des chefs de bureau ou aux personnes préposées aux achats de matériel de bureau, mais aussi et surtout à des employés qui utilisent les machines.

² L'étude du marché peut favoriser la standardisation en permettant de réduire le nombre des modèles fabriqués.

relevant de la psychologie des foules. Ces risques ne doivent pas être perdus de vue au moment où l'on formule les conclusions d'une étude du marché.

L'étude du marché interviendra, notamment, lorsqu'il s'agira de lancer une affaire entièrement nouvelle ou un nouveau produit, mais elle sera utile aussi pour les entreprises et les produits qui existent déjà. Il convient de refaire l'analyse et de reposer les problèmes, à intervalles réguliers, vu que les marchés sont constamment en mouvement.

Pour l'étude des possibilités de vente d'un type de machine déterminé, dans un pays étranger donné et avec lequel l'entreprise entretient déjà des relations, mais qui lui paraissent insuffisantes, il y aura lieu de procéder ainsi :

Nous effectuerons tout d'abord une étude générale¹, géographique et politique de même qu'économique et sociale de ce pays. Nous consulterons, pour cela, les ouvrages les plus récents sur ce pays². Nous prendrons des renseignements de caractère spécial auprès des chambres de commerce, des consuls et d'institutions semblables et nous examinerons la presse économique³.

Si ces facteurs ont une influence pratique dans le cas qui nous occupe, nous noterons les renseignements nécessaires quant au climat, à la nature du sol et à la répartition de la population (grandes agglomérations ou dissémination sur tout le territoire). Nous examinerons la situation financière du pays, notamment sa balance des paiements. Nous analyserons ses voies de communications. Sa politique économique devra également entrer dans notre étude générale, car il importera de savoir si sa tendance est protectionniste ou libre-échangiste. La répartition de la population en classes sociales sera également examinée. Nous porterons notre attention sur la monnaie de même que sur le système fiscal et spécialement sur les tarifs douaniers. Notre étude générale portera aussi sur les usages commerciaux.

Les données statistiques nécessitées par cette étude préalable peuvent être fournies, abstraction faite des sources que nous avons mentionnées, par des entreprises qui s'occupent spécialement de l'étude du marché. De telles entreprises offrent également leurs services pour entreprendre des analyses de marchés complètes. Si ce procédé peut être utilisé pour des produits de grande consommation, nous estimons que, dans l'industrie des machines, en raison même des nombreuses particularités que présente l'objet à vendre, il n'est pas indiqué de s'en remettre complètement à de telles entreprises. On peut avoir recours à leurs services pour certaines

¹ Cette première étude générale n'exige pas un déplacement dans le pays à étudier. Elle doit précéder ce déplacement.

² DAUBRESSE, *Les ventes commerciales. Etude des débouchés.*

³ O. S. E. C. Office suisse d'expansion commerciale. Zurich et Lausanne.

étapes de l'étude générale préalable, mais l'étude du marché, dans son ensemble, doit être dirigée et surveillée par le chef du service des ventes de l'entreprise intéressée.

Une fois que l'on a réuni une documentation générale suffisante et si celle-ci est encourageante, on peut entreprendre l'étude spéciale du marché. L'enquêteur se rendra alors personnellement dans le pays en question.

Supposons qu'il s'agisse de déterminer les possibilités de vente de machines à tricoter en Argentine. L'enquêteur devra organiser son voyage de telle sorte que, dans le minimum de temps, il puisse recueillir le maximum de renseignements intéressants. Avant son départ, son étude générale lui aura, par exemple, démontré que l'industrie de la bonneterie a ceci de particulier, en Argentine, qu'elle est principalement répartie dans quelques grands centres. Elle n'est pas disséminée comme en France ou en Italie, par exemple. L'enquêteur, admettant d'emblée qu'il est impossible de faire une étude complète de toute l'industrie de la bonneterie dans tout le pays (méthode du recensement), optera pour l'étude des centres industriels et poussera son étude, d'une façon très approfondie, dans le centre le plus important. Arrivé sur place, l'enquêteur visitera les clients possibles. Par la conversation, il cherchera à se rendre compte de la façon dont les machines sont utilisées, du nombre de machines qui devront être remplacées et dans combien de temps ce remplacement devra être effectué, du nombre de nouvelles machines, que le développement de l'affaire exigera et dans combien de temps.

Il prendra note de la qualité de la demande à laquelle ont à faire face les fabricants intéressés (s'agit-il d'une large demande de produits courants ou d'une faible demande de produits de luxe ?). L'enquêteur s'efforcera de savoir si les intéressés travaillent exclusivement pour le marché intérieur ou aussi pour l'exportation et, dans cette seconde éventualité, vers quels pays ils exportent, pourquoi et dans quelle mesure. Il cherchera à savoir quelle classe de la population a besoin des articles fabriqués et quelle classe les achète en réalité.

L'enquêteur s'efforcera encore de répondre aux questions suivantes :

Importe-t-on de l'étranger, dans le pays envisagé, des articles fabriqués sur les machines en question ? Pourquoi ? Dans quelle mesure ?

Quels sont les avantages et les défauts de nos concurrents ?

Quels sont nos avantages et nos défauts par rapport à nos concurrents ?

Notre organisation et notre système de vente peuvent-ils convenir à cette clientèle ?

Quel est le point auquel tient particulièrement la clientèle de ce pays et sommes-nous en mesure de lui donner pleinement satisfaction ?

Sur quels points devons-nous faire porter la publicité ?

Si l'entreprise envisagée a déjà un agent ou un représentant dans le pays qui fait l'objet de l'étude, il est recommandable que l'enquêteur ait

recours à sa collaboration, car il faut éviter que la clientèle ait l'impression que cette personne est en disgrâce.

Disons, pour terminer ce chapitre, que, pendant les années de la dernière guerre et durant celles qui la précédèrent, la demande de biens industriels surpassa généralement l'offre. De telles périodes ne sont pas durables indéfiniment. Il y a des époques où le client est roi et où les produits de l'industrie abondent sur le marché. Il faut trouver les moyens de les écouler. L'étude du marché prend alors une grande importance. Les industriels et les commerçants avisés y trouveront un précieux moyen de gestion de leur service des ventes et une possibilité d'orientation dans le sens du maintien ou même du développement de leur chiffre d'affaires.

§ 4. La formation et les qualités requises des agents de vente qui sont en contact direct avec la clientèle

Un facteur important de la politique de vente est la formation d'un bon corps d'agents de vente. Les personnes, qui seront en contact direct avec la clientèle, peuvent être énumérées ainsi :

- les agents et les représentants,
- les voyageurs du service des ventes central,
- le personnel chargé de la vente des pièces accessoires et de remplacement,
- les enquêteurs chargés de l'étude du marché,
- les ingénieurs, les techniciens, les mécaniciens, chargés du contrôle des machines livrées, des réparations, des améliorations à la suite de la découverte de procédés nouveaux adaptables sur les anciennes machines vendues,
- le personnel enseignant le maniement des machines.

Nous ne voulons pas reprendre ici l'ensemble des qualités que nous avons énumérées au chapitre III de la première partie (voir paragraphe 1). Nous insisterons sur celles qui caractérisent spécifiquement le bon vendeur. La première est de connaître à fond la machine à vendre, sa construction, son fonctionnement, sa capacité de production, ses diverses possibilités, ses qualités ainsi que ses points délicats, afin de pouvoir renseigner immédiatement et sur place le client. Il faut que le vendeur puisse donner les renseignements avec compétence et, par conséquent, avec assurance.

Quant au caractère, l'agent de vente doit être aimable et serviable mais, cependant, ferme dans la volonté de servir les intérêts véritables du client, intérêts que ce dernier ignore parfois lui-même. Le vendeur doit être loyal et avoir le respect de la parole donnée. Un sens psychologique développé lui aidera à connaître, en les pressentant, les besoins des clients. Dans les discussions, le vendeur devra faire preuve de calme et de patience.

Il laissera au client le temps nécessaire pour réfléchir et mûrir une décision à prendre. Il ne faut pas que le client ait l'impression qu'on lui a arraché une décision dont il se repent, par la suite. Le vendeur sera toujours ponctuel aux rendez-vous donnés ; il ne fera jamais attendre le client sans motif grave. Dans les renseignements qu'il donnera au client, **il ne fera pas preuve d'optimisme excessif**, mais il ne sera pas non plus pessimiste (quant au prix, au délai et au rendement). Il vaut mieux réserver une surprise agréable au client que le contraire ; la machine devra faire plaisir au client quand elle arrivera chez lui. Le vendeur a le devoir de se souvenir constamment qu'il ne travaille pas pour effectuer une vente isolée, mais qu'il œuvre aussi pour l'avenir, car la vente n'est pas affaire d'un moment ; elle se répercute dans le temps.

Une autre règle qui s'impose au vendeur, est celle qui lui interdit de déblatérer la concurrence. C'est là un procédé mesquin et qui ne rend pas. Il faut toujours penser qu'au-dessus des intérêts de l'entreprise, il y a ceux de toute la branche ou de tout le pays.

Si l'attitude du vendeur est conforme à ces principes que nous venons d'énumérer, la confiance entre le client et lui-même ne tardera pas à naître. Cette confiance peut même devenir une amitié d'affaires très précieuse. Il est cependant nécessaire que le vendeur refuse de favoriser certains clients au détriment d'autres, qui lui sont, peut-être, moins sympathiques.

Certaines caractéristiques du bon vendeur dépendent du caractère ; elles lui sont, en quelque sorte, innées par exemple la loyauté. D'autres qualités dépendent de la formation, par exemple la connaissance des machines à vendre.

Le chef du service des ventes vouera donc ses soins, non seulement à la compétence technique des agents qu'il a sous ses ordres, mais aussi à leur choix, sous l'angle du caractère. Il n'est ni nécessaire ni possible que les vendeurs de l'entreprise possèdent **tous**, au degré superlatif, les qualités indispensables au bon vendeur. Ce dont il faut s'assurer, c'est qu'ils ont un minimum de ces qualités et qu'elles sont susceptibles d'être développées. Ce sera spécialement une des tâches du chef du service des ventes, de déterminer ce qu'il y a de bon chez chaque élément. C'est encore à lui à déterminer le moment où il sera nécessaire d'engager de nouveaux candidats-vendeurs. Il tiendra compte, pour cela, des besoins révélés par l'analyse des marchés et de la nécessité de remplacer les vendeurs qui arrivent à la fin de leur carrière. Dans le recrutement des candidats, il s'efforcera, par la conversation et par des interrogations appropriées, de se faire une idée aussi exacte que possible de leur caractère. Il devra tenir compte, en outre, quant au nombre de candidats à engager, du déchet, qui se produira généralement au cours de la période de formation. Il importe, d'ailleurs, dans l'intérêt des deux parties, de prévoir une période d'essai, dont la durée variera suivant le genre d'entreprise.

Le chef du service des ventes, ou la personne chargée par lui de la formation des nouveaux vendeurs, doit leur manifester un réel intérêt. Des cours leur permettant d'acquérir les connaissances techniques nécessaires leur seront donnés, en même temps qu'ils apprendront à connaître le fonctionnement général de l'entreprise. Il sera également fructueux de mettre à leur disposition une bibliothèque ainsi que de la documentation technique et commerciale.

Par des concours portant sur des connaissances techniques et commerciales et suivis de récompenses accordées aux vainqueurs, on créera un esprit d'émulation. Des conférences ou des entretiens avec le chef du service des ventes et avec d'anciens vendeurs de l'entreprise seront utiles à la formation des nouveaux éléments et leur indiqueront la voie à suivre. Il importe, qu'à aucun moment, le vendeur en formation ait l'impression d'être inoccupé et de perdre son temps ¹.

Une fois la période de formation terminée, le candidat est engagé définitivement ². Il est recommandable d'établir alors un contrat qui fixe les obligations et les droits des deux parties, à la manière d'un cahier des charges. Ce contrat ne fera, du reste, que consacrer ce qui a été enseigné au candidat sur ce que l'entreprise attend de lui et sur ce qu'elle lui offre en échange de ses services. Par la suite, des contacts étroits seront maintenus entre l'entreprise et les vendeurs. Il s'agira d'entretenir en eux le désir de perfectionner leur formation et d'éviter qu'ils ne se considèrent jamais comme ayant atteint la limite de leurs possibilités.

CHAPITRE II

LA POLITIQUE DES PRIX

§ 1. Le calcul des prix de vente

L'expression « calcul des prix de vente » laisse supposer que, dans l'industrie des machines, le prix de vente ne résulte pas du libre jeu de l'offre et de la demande. L'industriel de la branche des machines ne peut pas, en effet, se contenter d'une base aussi mouvante. Il déterminera

¹ Par exemple, un concours ayant pour objet une campagne de publicité, destinée au lancement d'une nouvelle machine, stimulera les nouveaux vendeurs et permettra de déceler leurs talents.

² La période d'essai n'est qu'une partie de la période de formation.

lui-même et, à l'avance, le prix auquel il offrira le produit de son activité. Mais, comment déterminera-t-il ce prix et lui sera-t-il loisible de le fixer arbitrairement ? Dans cette opération délicate, l'industriel tiendra compte de la réaction probable de ses prix sur la demande et aussi sur l'offre de machines. Il ne pourra pas faire simplement acte de dictateur sans courir de grands risques.

Parmi les facteurs entrant en ligne de compte pour le calcul du prix de vente, nous citerons, tout d'abord, le prix de revient des machines à vendre. La première question qui se pose est de savoir sur quel prix de revient il faudra se baser. Il est clair que le prix de vente doit permettre, en principe, de couvrir tous les frais de production ainsi que les frais d'administration et de vente et de renter normalement le capital investi dans l'affaire. C'est ce que l'on appelle le prix de vente normal¹. Si nous supposons que l'usine facture les machines au service des ventes à un prix qui lui permette de couvrir tous ses frais de fabrication, le service des ventes, à son tour, tiendra compte de tous les frais qui grèvent les produits, depuis la sortie de la fabrication et les répartira, au moyen de coefficients, sur les machines mises en vente².

Dans la détermination de ces coefficients, il est nécessaire de tenir compte d'un nombre d'unités vendues plutôt inférieur à la quantité normale, afin d'éviter, qu'en cas de baisse des ventes, les dépenses ne soient plus couvertes.

Si l'entreprise envisagée ne vend qu'un seul type de machines, le problème de l'imputation des frais sera relativement simple à résoudre. Il suffira, lorsqu'on connaîtra tous les frais de vente, d'appliquer les coefficients résultant de la division des sommes à imputer par le nombre d'unités. Cependant, il se peut que, pour stimuler la vente, dans une région déterminée, l'on décide d'y réduire les prix de vente. Cette réduction sera compensée, si possible, par une augmentation de prix dans les autres régions de vente. On sera obligé, dans ce cas, d'appliquer des coefficients variables suivant les rayons de vente envisagés. On aura aussi des coefficients variables dans les cas où l'entreprise fabrique différents types de machines pour lesquels les frais de vente et le bénéfice prévu ne sont pas les mêmes³.

Parmi les frais généraux de vente, nous citerons : les frais de locaux,

¹ G. PARIS, *Le prix de revient dans l'industrie*, p. 201.

² Il est recommandé d'établir une liste de tous les frais afin de ne pas risquer d'en oublier.

³ Ce sera le cas, par exemple, dans la vente des machines à tricoter. On se contentera d'un coefficient, exprimé en pour-cent, plus faible sur les machines automatiques et chères destinées aux clients industriels, que sur les machines simples destinées aux clients privés. Dans la liste des frais de vente grevant les machines vendues à cette dernière catégorie de clients, il faudra tenir compte, notamment, de l'enseignement à donner aux clients par une personne spécialisée.

les salaires du personnel de vente, les frais de secrétariat, les voyages, les frais de revision, les taxes et impôts, les escomptes, les intérêts, les pertes sur débiteurs antérieures, non encore récupérées, les pertes de l'année en cours, les frais de transport, les commissions aux vendeurs, les différences de change et la publicité. La plupart de ces groupes comprendront des sous-groupes. C'est ainsi que pour la publicité, par exemple, nous pourrions distinguer les foires, expositions, imprimés, revues, affiches, objets de réclame, cours gratuits, échantillons, la publicité cinématographique, la publicité par la radio, les annonces dans les journaux et les divers.

Le prix de revient est donc une limite inférieure à laquelle on se tiendra, en règle générale. On sait, du reste, que, par le phénomène de la concurrence, le prix de vente a une tendance naturelle à se rapprocher du prix de revient.

En cas de mévente, l'industriel ne peut pas toujours maintenir le prix de vente normal, tel que nous l'avons défini plus haut. Il doit, parfois, consentir une réduction qui absorbe le bénéfice et même au-delà. Il peut arriver, en effet, que, de propos délibéré, l'industriel doive vendre au-dessous du prix de revient commercial, c'est-à-dire à perte, en renonçant, en partie, à la couverture des frais fixes. Il est évident, cependant, que ce procédé ne saurait être que passager et ne se justifie que par la volonté de maintenir les débouchés ou par la nécessité de conserver l'entreprise en activité. Un tel sacrifice permet de conserver le contact avec la clientèle et il y a des chances de pouvoir le compenser, lors de la reprise des affaires ¹.

Il est donc de première importance que le service des ventes connaisse exactement le prix de revient commercial et le pour-cent des frais fixes et variables d'administration et de vente.

Nous avons déjà dit que le prix de revient n'est pas le seul facteur sur lequel l'industriel doit se fonder pour fixer son prix de vente. Il doit également tenir compte des conditions dans lesquelles fabriquent et vendent ses concurrents ².

Pour certaines catégories de machines, la politique des prix de vente sera orientée, encore, par le niveau des salaires dans le pays et dans la branche des clients. En effet, s'il y a possibilité de choisir entre l'utilisation de la main-d'œuvre et de la machine, la clientèle retardera l'achat des machines dans les périodes où les salaires sont bas. Elle cherchera, au contraire, à remplacer la main-d'œuvre par des machines en période de salaires élevés.

¹ Nous avons vu que l'étude du marché permet de décider s'il vaut la peine ou non de consentir de tels sacrifices.

² Par exemple, les fabricants suisses de machines à tricoter tiennent compte des conditions dans lesquelles travaillent leurs concurrents allemands et italiens, en particulier.

Il arrive, assez fréquemment, que les prix de vente d'une entreprise soient influencés par sa situation de trésorerie. Le besoin d'argent poussant à la vente, l'entreprise tend alors à baisser les prix¹. Elle maintient ainsi le circuit normal du fonds de roulement. Ce n'est plus alors une fixation délibérée des prix de vente mais, plus ou moins, la carte forcée.

Dans la fixation de son prix de vente, le vendeur prendra aussi en considération les frais que l'acheteur devra supporter pour avoir la machine chez lui. Le vendeur pourra, notamment, atteindre des clients éloignés, en prenant à sa charge une partie des frais de transport et de douane, par le moyen d'une réduction de son prix de vente.

Rappelons qu'il importe que le vendeur soit renseigné sur le rôle que sa machine est appelée à jouer dans le cadre de l'activité de son client. Suivant les circonstances, ce rôle peut avoir une influence sur le prix qu'il sera possible d'exiger.

Hormis ces facteurs que nous appellerons concrets, l'industriel devra prendre en considération des facteurs « abstraits », tels que la plus ou moins grande élasticité de la demande. Pour les machines de première nécessité² ou destinées à fabriquer des produits de première nécessité³, de même que pour les machines de luxe⁴, la demande est relativement peu élastique. En revanche dans le domaine des machines de qualité courante et d'un marché assez large⁵, une modification du prix de vente peut faire varier considérablement la demande. Il est donc désirable de se former une opinion sur le degré d'élasticité de la demande des machines mises en vente.

Le fabricant ne saurait ignorer non plus le phénomène de substitution que nous avons, d'ailleurs, déjà mentionné plus haut et qui peut épouser ces deux formes :

- a) possibilité d'éliminer la satisfaction d'un besoin par celle d'un autre besoin⁶,
- b) satisfaction d'un besoin par un moyen de remplacement⁷.

En fixant ses prix, le vendeur prendra aussi en considération la répu-

¹ C. HOPKINS, *Mes succès en publicité*. Voir p. 109 et suivantes. Cet auteur cite le cas de fabricants américains d'automobiles (notamment M. WILLYS) qui, acculés à la faillite, vendaient les automobiles à bas prix pour se procurer l'argent nécessaire à la paye des ouvriers.

² Par exemple : les automobiles ambulances.

³ Par exemple : les machines faisant partie d'un moulin à grain.

⁴ Par exemple : les automobiles de luxe dotées d'une carrosserie spéciale.

⁵ Par exemple : les machines à coudre destinées à l'usage domestique.

⁶ Si les moyens de locomotion sont trop chers, les personnes qui les auraient utilisés pour leur plaisir, passeront leurs loisirs d'une autre façon qu'en voyageant.

⁷ Si les motocyclettes sont trop chères, les personnes qui ont l'obligation de se déplacer individuellement utiliseront une bicyclette, par exemple. Elles se contenteront éventuellement d'un moteur auxiliaire applicable sur les bicyclettes. Ce dernier moyen est très utilisé de nos jours.

tation dont jouit sa marque. Celle-ci lui permettra de vendre ses machines à des prix plus rémunérateurs. Rappelons que cette réputation sera le fruit de la publicité, de l'observation d'une probité commerciale absolue et de livraisons irréprochables.

Nous signalerons enfin un dernier phénomène : celui de l'inertie des prix. Les clients se souviennent des prix de vente et ce fait retarde, pour le moins, l'adaptation du marché à des prix nouveaux. C'est pourquoi, il y a danger, dans certains cas, à baisser les prix. Une correction, dans le sens de la hausse sera, ensuite, difficilement comprise par la clientèle.

Dans le cadre des possibilités du marché, le vendeur de machines fixe son prix de vente en ajoutant au prix de revient une marge de bénéfice jugée normale. Or, dans la fixation de cette marge de bénéfice et, sous réserve de tout ce qui a été dit plus haut, trois solutions peuvent être plus ou moins librement choisies :

1. Fixer une marge de bénéfice faible et viser plutôt à réaliser un bénéfice total satisfaisant en augmentant le chiffre d'affaires. On compense alors, par la quantité des transactions, la réduction du bénéfice considérée par rapport à l'unité. On connaît, à cet égard, l'exemple fameux de Ford en matière d'automobiles.
2. Fixer une marge de bénéfice aussi élevée que possible et se résigner à vendre un nombre réduit de machines.
3. Adopter une solution intermédiaire consistant à fixer une marge de bénéfice correspondant au rendement normal des capitaux engagés et permettant aussi de constituer une réserve de conjoncture.

La première solution ne convient qu'à des articles susceptibles d'intéresser un grand nombre de clients. Des machines comme les automobiles peuvent être produites en telles quantités, actuellement, qu'elles entrent presque dans la catégorie des articles de masse. Pour la plupart des machines produites par l'industrie suisse des machines, cette politique ne conviendrait pas. Elle serait même dangereuse.

La seconde méthode donne plus de sécurité et, peut-être, des bénéfices immédiats plus élevés, mais elle constitue une forte prime à la concurrence qui peut se traduire rapidement par des effets néfastes.

C'est, par conséquent, la troisième méthode qui nous paraît conforme à l'intérêt bien compris de l'industrie suisse des machines.

Lorsque le prix d'un article nouveau est fixé ou lorsqu'un ancien prix est modifié, tous les agents de vente en sont immédiatement avisés. Le service des ventes indique clairement la date à partir de laquelle les nouveaux prix entreront en vigueur. Il est, en principe, préférable d'avoir des prix égaux dans les différents pays ou rayons de vente, dans lesquels l'entreprise déploie son activité commerciale. Cependant, tous les prix ne sauraient être abaissés simultanément parce que, par exemple, dans un pays, ils ont été limités par l'Etat.

Qu'en sera-t-il, en cas de changements de prix, des anciennes commandes non livrées ? Ils ne pourront être modifiés que si cette possibilité a été réservée dans le contrat. Dans l'industrie des machines où le processus de fabrication est fréquemment long, nous estimons qu'il est normal (surtout en période d'instabilité) de stipuler une telle réserve et, éventuellement, d'adapter le prix en cours d'exécution de la commande. Toutefois, dans ce cas, il faudra savoir faire preuve de beaucoup de discernement et distinguer selon le client, selon la date à laquelle la commande a été passée et selon son état d'avancement. Des clauses de réserve de prix seront particulièrement recommandables en cas de hausse générale des prix et de forte demande¹. Mais, si l'on en abuse, on donnera inévitablement au client l'impression que l'on profite de la situation. Il sera normal de prévoir une limite supérieure de prix pour que le client ne perde pas confiance. On stipulera, par exemple, que l'on se réserve de hausser le prix de vente si les charges augmentent et que l'acheteur ne pourra pas se départir du contrat sans abandonner l'acompte versé, si la hausse fixée ne dépasse pas le 10% du prix de vente indiqué dans l'offre. On pourra préciser que l'acheteur pourra, s'il le désire, se départir du contrat, si la hausse dépasse le 10%. Il sera psychologique de prévoir également, afin de donner de la sécurité aux transactions, que, à un moment donné (par exemple, un mois avant le terme de livraison fixé) le prix de vente fixé dans l'offre deviendra définitif. Une hausse intervenant par la suite sera sans effet sur la commande envisagée.

Cette réserve de prix est recommandable, aussi parce qu'elle tend à freiner les commandes spéculatives. C'est, du reste, un argument que l'on utilise, généralement avec succès à l'égard des clients et spécialement des anciens clients, pour leur faire comprendre la nécessité de la clause de réserve de prix. On leur dira, par exemple, d'une façon aimable : « Vous constatez que nos délais de livraison sont longs et cela vous contrarie, car vous avez un grand besoin de nos machines. Pour être à même de vous servir le plus rapidement possible, nous devons chercher à éliminer les commandes de caractère purement spéculatif ; de là l'introduction de cette clause de réserve de prix que nous faisons figurer dans nos formules de contrat². »

Dans les périodes de forte demande, les rabais et les escomptes sont généralement supprimés. Ces moyens de stimuler la vente réapparaissent lorsque se fait sentir un ralentissement des affaires. Les rabais peuvent

¹ Nous avons noté, par exemple, ces derniers temps, que l'Association italienne des fabricants de machines textiles avait recommandé à ses membres d'introduire, à partir du mois de janvier 1951, la clause de réserve de prix dans tous les nouveaux contrats de vente.

² Ce procédé a été appliqué, notamment, dans la vente des machines à tricoter suisses, à l'étranger, au cours des années 1946 à 1949.

être accordés en considération de la personne de l'acheteur ou du nombre des machines achetées. Quant à l'escompte, nous le rappelons, il est destiné à favoriser la rentrée rapide des fonds et il n'est accordé que si cette condition est remplie.

§ 2. Fixation des prix par des organes externes : Cartels ou institutions gouvernementales

Après avoir examiné la détermination des prix de vente, lorsque l'entreprise est autonome, nous devons mentionner le rôle de deux institutions qui limitent souvent, aujourd'hui, la liberté de l'entreprise dans ce domaine : les cartels, d'une part, et le contrôle gouvernemental des prix, d'autre part.

Au sujet des cartels, nous rappellerons la définition qu'en donne l'International law Association :

Toute union durable à **base contractuelle** de sujets économiques **indépendants** appartenant à une **même** branche de l'économie ou à des branches semblables, visant à influencer le marché pour améliorer les conditions de la production ou de la vente ou les deux à la fois ¹.

L'économiste Liefmann en a donné la définition suivante en appuyant, d'une manière peut-être excessive, sur l'idée de monopole :

Les cartels sont des **libres conventions** entre entrepreneurs d'une **même branche**, qui conservent leur **indépendance** et se proposent d'exercer sur le marché un pouvoir de monopole ².

On distingue, d'ailleurs :

a) Les cartels réglementant les conditions de vente (*Konditionenkartelle*) : délais, modes de livraisons, escompte, emballage, durée du crédit accordé, etc.

b) Les cartels de prix (*Preiskartelle*) ³. Dans ces cartels, des prix communs et obligatoires sont fixés pour tous les membres.

c) Les cartels de production. Chaque entreprise reçoit un contingent de production suivant les variations de la demande.

¹ Cité par J.-P. HAUS, dans *Cartels et rationalisation*, p. 7.

² *Ibidem*.

³ Dans le domaine des machines à tricoter, les industriels allemands et suisses de cette branche ont institué un cartel de prix et de conditions de vente, qui a fonctionné entre 1930 et 1940. Ce cartel visait non seulement la vente des machines, mais encore celle de certaines pièces de rechange, notamment des aiguilles de machines à tricoter. Tous les agents et représentants des entreprises liées par la convention avaient l'obligation de se conformer aux conditions du cartel. Des sanctions étaient appliquées en cas d'infraction.

d) Les cartels de débouchés. Dans ce genre de cartels, les membres se répartissent la clientèle entre eux par secteurs géographiques.

e) Les cartels de vente. Les organismes de cette forme consistent, notamment, en un comptoir central de vente qui réunit les commandes et les transmet aux entreprises membres du cartel, selon un contingent ou selon la spécialité de chaque producteur.

Ce sont les cartels de prix qui nous intéressent plus particulièrement ici, mais il est clair que, pour être efficace, un cartel de prix doit être accompagné de dispositions fixant les conditions de vente, pour éviter des luttes de prix, par un moyen détourné. Les cartels de prix se développent, notamment, en période de crise. C'est alors que les entreprises comprennent qu'une lutte sans merci les épuiserait toutes et qu'elles sont amenées à s'entendre entre elles. Le respect des conditions établies doit être contrôlé, car un cartel n'a de valeur que dans la mesure où la discipline est effective.

Le cartel émane généralement de l'initiative privée¹. On a attaqué ce système en disant qu'il était contraire aux intérêts de l'acheteur. Cette critique est loin d'être valable dans tous les cas. Il est, en outre, dans l'intérêt général, que la production et les prix soient maintenus à un niveau aussi stable que possible et il est incontestable que les cartels créent des conditions favorables à cette stabilité. D'autre part, les membres d'un cartel ne peuvent pas fixer les prix au niveau qui leur plaît, devant toujours tenir compte de la concurrence possible. En outre, l'esprit commercial des dirigeants d'un cartel leur inspirera la fixation de prix qui tiendront compte, généralement, de l'état du marché.

Pour notre part, nous sommes d'avis que, conduit intelligemment, le cartel peut être un facteur utile et même bienfaisant, dans une branche économique. Dans certaines circonstances, l'instauration d'un bureau central de vente, par plusieurs producteurs, peut être une excellente mesure de rationalisation. Nous pouvons très bien imaginer une semblable collaboration, par exemple, pour un secteur géographique donné. Il va sans dire que la création d'un cartel ne peut être envisagée que pour des fabriques de machines dont les produits sont similaires. Une usine fabriquant des machines d'un type unique en son genre jouit d'un monopole qui exclut même toute idée de cartel.

Comme exemple bien caractéristique de cartel, dans l'industrie des machines, nous citerons celui des fabriques de machines-outils, créé en 1917, en Angleterre, sous la raison sociale « Associated British Machine Tool Makers Ltd. ». Cette association se fixa comme but d'améliorer la construction des machines, d'abaisser les prix de revient, de lutter contre la concurrence exagérée et d'augmenter la vente des machines-outils d'ori-

¹ On rencontre aussi des cartels imposés par l'Etat.

gine britannique. Pour y parvenir, ajoute M. Haus¹, à qui nous empruntons ce renseignement, on restreignit les programmes de fabrication, de sorte qu'une seule usine ne construisit plus que très peu de types différents de machines. Elle put dès lors consacrer toute son activité à en perfectionner la construction et à étudier la suppression de tout gaspillage dans la production. Bien que le cartel comptât onze usines comme membres, il ne lui était pas possible de produire, à lui seul, toutes les machines-outils demandées. Afin de maintenir la spécialisation dans ces onze usines, le cartel devint représentant général d'usines indépendantes de l'association et il put ainsi fournir les installations les plus complètes sans, pour cela, porter atteinte à son programme de spécialisation.

Nous avons là un cas intéressant de l'application de l'idée de cartel à la branche des machines.

Une autre forme d'intervention d'origine externe, dans la formation des prix, émane de l'Etat. Il s'agit du contrôle des prix par des organes gouvernementaux. Alors que les cartels résultent généralement de l'initiative privée et qu'ils se développent, de préférence, en période de dépression, le contrôle des prix par l'Etat intervient principalement soit dans des périodes de pénurie, soit lorsqu'il s'agit de lutter contre l'inflation et de sauvegarder le pouvoir d'achat de la monnaie.

L'Etat peut, ou bien imposer des prix fixes, ou bien limiter les marges de bénéfice. Ce contrôle s'est souvent révélé être une arme à deux tranchants. En effet, il arrive souvent que le contrôle des prix par l'Etat paralyse les échanges à l'intérieur du pays en poussant les vendeurs à diriger leurs produits vers l'extérieur. Les besoins demeurent alors insatisfaits à l'intérieur du pays ou bien l'on assiste à ce paradoxe qu'ils sont satisfaits au moyen de produits similaires importés. Le contrôle des prix par l'Etat ne se justifie qu'en période exceptionnelle (crise, guerre, préparation à la guerre) et il doit faire place à la liberté aussi vite que possible, afin que les prix se forment normalement.

L'industrie des machines a aussi été soumise, en Suisse, au contrôle des prix. Ce contrôle s'est même exercé d'une façon particulièrement rigoureuse à l'égard de cette branche². Le système appliqué par l'organisme chargé du contrôle des prix manquait de souplesse et ne s'adaptait pas du tout à la complexité des prix dans l'industrie des machines³. Les

¹ J.-P. HAUS, *op. cit.*, p. 86.

² 63. Jahresbericht des Vorstandes (VSM) an die Mitglieder über das Jahr 1946 (VSM = Verein schweiz. Maschinenindustrieller), p. 58 : « Jedenfalls ist uns kein Land bekannt, in welchem einerseits so restriktive und anderseits so unklare Bestimmungen angewandt werden, wie es immer noch in der Schweiz auf Grund der genannten « Thesen » der Fall ist. »

³ *Op. cit.*, sous chiffre 1, p. 57 : « ... Sie basieren auf Vorkriegspreisen und operieren mit prozentualen Teuerungszuschlägen auf diesen Preisen. Ein solches Verfahren mag für Produkte angehen, die Jahrelang keine konstruktive Umgestaltung oder Verbesserung erfahren. Die grosse Mehrzahl der Erzeugnisse der Maschinen- und

entreprises qui n'avaient pas la possibilité de vendre leurs machines à l'étranger durent, dans certains cas, vendre à perte sur le marché suisse, en raison du contrôle des prix par l'Etat¹.

Le Secrétariat de l'Association suisse des constructeurs de machines défendit avec ténacité les intérêts légitimes de ses membres. Il obtint, dans certains cas, que des augmentations de prix fussent autorisées. Il n'en demeure pas moins que les entreprises de la branche des machines, qui en avaient le choix, délaissèrent le marché suisse pour livrer à l'étranger à des prix normaux, les machines de leur fabrication.

§ 3. Répercussions de la politique des prix de vente sur la marche de l'entreprise et sur la trésorerie

Si nous ne tenions compte que des considérations que nous avons développées au premier paragraphe de ce chapitre, la solution idéale serait de trouver le prix de vente qui permette d'atteindre le plus grand nombre de clients et d'obtenir la plus grande marge de bénéfice sur chaque machine vendue.

Mais ces considérations ne sont pas seules à entrer en ligne de compte. On doit aussi étudier quelles seront les répercussions d'une variation de la demande sur la production. Il faut notamment vérifier si les services de fabrication seront en mesure de s'adapter assez rapidement et sans trop de dépenses supplémentaires à un fort accroissement de la demande.

Ainsi, une fabrique de machines à écrire vend sur un marché donné 500 unités par mois. Le prix de vente d'une machine est de 320 fr. Il est admis que si ce prix peut être abaissé à 275 fr., la vente passera à 800 machines par mois. En chiffres absolus, on aura, dans le premier cas, un chiffre d'affaires de 160 000 fr. avec un bénéfice éventuel de 30 000 fr. Dans le second cas, le chiffre d'affaires sera de 220 000 fr. et le bénéfice

Apparateindustrie hat aber gerade während der Kriegszeit konstruktive Veränderungen erfahren, denen prozentuale Höchstpreisverfügungen sechs bis sieben Jahre nach Kriegsbeginn nicht mehr gerecht werden können.»

¹ *Op. cit.*, p. 54 : « So ergab sich im Laufe des Jahres 1946 in verschiedenen, besonders inlanderorientierten Zweigen der Maschinen- und Apparateindustrie die dringende Notwendigkeit angemessener Verkaufspreiserhöhungen. Infolgedessen wurde eine Reihe von Preisanpassungsgesuchen an die Eidg. Preiskontrollstelle gerichtet. Dies war umso notwendiger, als die Maschinenindustrie sich stets loyal an die Empfehlungen des Bundesrates gehalten und, im Sinne eines Beitrages an die Niedrighaltung des inländischen Preisniveaus, jahrelang von derartigen Begehren abgesehen hatte. In vielen Fällen standen die amtlich genehmigten Verkaufspreise in keinem Verhältnis mehr zu den stark angestiegenen Gestehungskosten; manche Firma war gezwungen, den Inlandmarkt — der im Berichtsjahr für viele Erzeugnisse das Hauptabsatzgebiet bildete — zu offensichtlichen Verlustpreisen zu beliefern. »

supposé sera de 52 000 fr.¹. Au point de vue du rendement, la baisse se justifierait. Mais il convient d'examiner si l'équipement actuel de l'usine permet de pousser la fabrication jusqu'à 800 machines par mois ou si, au contraire, il faut, en cas de décision affirmative, procéder à l'agrandissement des bâtiments, à l'achat de nouvelles machines, à l'engagement de main-d'œuvre, etc. Si l'augmentation de la demande paraît durable et si la dépense envisagée pour l'adaptation de la fabrication aux exigences nouvelles n'a pas pour effet d'annuler, pour de nombreuses années, par le jeu des amortissements supplémentaires, les bénéfices envisagés, l'entreprise peut examiner favorablement la mise en pratique d'une telle politique. Elle devra cependant faire preuve d'une grande prudence dans la décision à prendre et avoir la quasi-certitude que l'abaissement du prix aura effectivement pour conséquence l'augmentation prévue du chiffre des ventes. Si cette condition essentielle ne se réalise pas, l'entreprise se trouvera en proie à des difficultés de trésorerie ; ce qui peut l'amener à consentir de nouvelles baisses de prix pour stimuler la vente et obtenir ainsi, coûte que coûte, des moyens financiers pour payer les fournisseurs et les ouvriers.

§ 4. La politique des prix considérée spécialement en période de prospérité et en période d'instabilité économique et monétaire

La solidarité de fait de toutes les branches de l'économie et de tous les secteurs géographiques a pour effet des fluctuations générales. Les entreprises de l'industrie des machines, notamment, lorsque celles-ci servent à la production, sont particulièrement sensibles à ces variations de l'activité générale.

Il est naturel que le service des ventes profite des périodes de prospérité pour améliorer les marges de bénéfice. La période de prospérité étant caractérisée par une hausse générale des prix, le prix de revient commercial se trouve automatiquement augmenté et le bénéfice, exprimé en francs, mais imputé en pour-cent sur le prix de revient commercial, grandit donc, à son tour, automatiquement. Mais il est possible aussi, psychologiquement, de réajuster le pour-cent lui-même, lorsque celui-ci avait dû être abaissé outre mesure, antérieurement. En période de prospérité, le client pourra, en effet, amortir plus aisément ses immobilisations qu'en période de dépression et il acceptera une hausse des prix sans avoir l'impression que le vendeur abuse. Mais le fabricant de machines devra profiter de ces circonstances pour se créer des réserves en vue des périodes de dépression.

¹ Nous supposons que le prix de revient commercial a pu être abaissé de 260 à 210 fr.

Lorsque la conjoncture favorable ne se manifeste que dans un secteur géographique, les mêmes règles sont applicables, si ce secteur est suffisamment indépendant des autres marchés. En revanche, si le secteur en question a des contacts étroits avec d'autres marchés moins favorisés¹, il convient d'observer la plus grande prudence. En effet, si les prix de vente sont trop hauts, la clientèle cherchera à s'approvisionner à d'autres sources, en faisant venir, officieusement ou clandestinement, des machines neuves ou usagées, depuis les marchés où les prix n'ont pas été modifiés². Sans compter l'inconvénient technique de ce fait, il y a lieu de l'éviter ne serait-ce qu'à cause de la mauvaise impression qu'une telle politique ne manquerait pas de produire sur la clientèle³.

En période d'instabilité monétaire, la politique des prix devient particulièrement délicate, notamment dans l'industrie des machines qui, comme nous l'avons vu, exporte la plus grande partie de sa production. Les longs délais de livraison aggravent, en effet, dans cette industrie, le risque résultant des fluctuations monétaires. Il est, par conséquent nécessaire, que le vendeur se protège contre ce risque, par une clause appropriée insérée dans le contrat de vente. En plus de la clause de réserve du prix, qui garantit le vendeur contre les conséquences d'une augmentation de son prix de revient, il exigera une clause le garantissant contre les fluctuations monétaires. Cette clause pourra être celle dite de révision occasionnelle⁴. Par cette clause, l'acheteur s'engage envers le vendeur à accepter l'adaptation du prix de vente, en cas de fluctuation monétaire. Elle a, pratiquement, la même signification que la clause-or. Nous rappelons, à ce propos, que l'on distingue, d'ailleurs, la clause d'espèces-or et la clause valeur-or. La première est cependant irréalisable dans la plupart des cas. La seconde, plus adéquate aux possibilités pratiques, est toutefois, souvent, rendue inopérante par le fait que les Etats déclarent nulle toute clause-or, en cas de dévaluation. C'est donc encore la clause de révision, que nous avons mentionnée, qui se révèle être la meilleure.

¹ Les marchés sont de plus en plus rapprochés les uns des autres, physiquement parlant, par suite des progrès des moyens de transport, mais leur isolement est, par contre, aggravé par les barrières artificielles.

² Pour que ce danger existe, pratiquement, il faut, bien entendu, que la différence de prix, entre les divers marchés, soit supérieure aux frais occasionnés par l'achat à l'extérieur (notamment les frais de transport).

³ De telles différences de prix de vente ont existé, au cours de ces dernières années, dans l'industrie suisse des machines, entre les prix appliqués en Suisse et ceux valables pour l'étranger.

⁴ L'expression : « clause de révision occasionnelle » est utilisée, notamment, par C. KNAPP. Voir : *La clause-or dans les contrats de vente dits internationaux*. Extrait de la Fédération horlogère. Edition d'exportation, mars 1946, N° 1.

LA PUBLICITÉ

§ 1. Nécessité et importance de la publicité dans l'industrie des machines.
Considérations sur les « prospectés » et sur les moyens publicitaires

Dans la politique de vente, la publicité intervient comme un moyen d'action. Celui-ci doit être approprié au but poursuivi. Il s'agit donc de choisir, parmi les différents moyens publicitaires, ceux qui sont de nature à atteindre les « prospectés » susceptibles de s'intéresser aux machines mises en vente : le grand public, s'il s'agit de machines intéressant les ménages ou l'usage personnel ; les producteurs d'une branche, s'il s'agit de machines concernant le travail à domicile, l'artisanat ou l'industrie.

L'opportunité et la légitimité de la publicité sont, d'ailleurs, mises en doute aujourd'hui. Certains estiment, en effet, qu'elle grève, en pure perte, la production et la distribution et que c'est, en dernière analyse, le consommateur qui en fait les frais. Cette opinion est, pour le moins, trop simpliste. Il est incontestable que la publicité occasionne des dépenses qui doivent être englobées, s'agissant du cas qui nous occupe, dans le prix de vente des machines. Cependant, sans la publicité, les intéressés ignoreraient, souvent, même jusqu'à l'existence des machines produites. La plus belle invention technique resterait inutile si elle demeurait inconnue. La publicité permet donc de contribuer largement à la satisfaction des besoins professionnels et techniques de l'économie comme elle contribue, sur un autre plan, à satisfaire les besoins des consommateurs. Loin d'augmenter, en définitive, les prix de vente, elle permet, généralement, plutôt de les abaisser ; en augmentant le nombre des unités produites et vendues, elle diminue la part de frais fixes supportée par chacune d'elles. La publicité, faite à bon escient, sert donc l'intérêt général. Mais il faut, pour cela, qu'elle soit véridique. Il va sans dire que les attrappe-nigauds n'ont que faire dans la branche des machines.

Précisons, en outre, que la publicité doit être entreprise sous la direction du chef du service des ventes. Celui-ci coordonnera les moyens employés et il veillera à ce que l'argumentation corresponde à l'idée d'orientation des prospectés et de prestige de l'entreprise. Il faut que cette publicité ne réponde pas seulement aux règles de l'art publicitaire, mais qu'elle mette encore en relief l'intérêt technique des machines mises en vente. La rédaction de la publicité demande donc la connaissance des machines à vendre, de leurs caractéristiques et des usages techniques

auxquels elles répondent. C'est pourquoi, nous estimons que ce travail de rédaction ne doit pas être confié à des personnes étrangères à l'entreprise. On peut, certes, avoir recours à elles pour des conseils¹ et pour l'exécution de certains travaux pratiques, mais nul, mieux que le chef du service des ventes, n'est en mesure de donner à la publicité de l'entreprise l'empreinte qui convient à ses besoins. Il veillera spécialement à dégager les caractéristiques des machines à vendre et à savoir ce que désirent les « prospectés ». La connaissance de ces deux éléments lui permettra de donner le maximum d'efficacité à la publicité.

Avant de choisir les moyens publicitaires, le chef du service des ventes doit être bien au clair sur les personnes ou sur les entités qu'il s'agit d'atteindre. L'étude du marché le renseignera sur ce point. Une distinction importante à faire sera celle de savoir si les clients possibles sont des industriels ou s'il s'agit d'un public plus large. La machine à coudre rentre, par exemple, dans cette seconde catégorie. Il faut alors distinguer encore entre la personne qui emploiera la machine et celle qui l'achète. Ainsi, ce sont les femmes qui emploieront les machines à coudre électriques mais ce sont leurs maris qui, généralement, la leur offriront. Il faut donc, dans ce cas, faire connaître aux femmes les avantages d'une telle machine et aux maris les avantages du prix, les facilités de paiement, les escomptes, les particularités relatives à la garantie, etc. Lorsqu'on a déterminé les personnes sur lesquelles la publicité doit agir, il convient d'étudier leurs goûts, leurs habitudes, leur degré d'instruction et, enfin, leurs éventuelles raisons d'acheter. Puis il faut adapter les moyens publicitaires à ces données, quant à leur nature et quant à leur intensité. Dans le domaine des machines destinées à l'industrie, les personnes à atteindre sont soit des commerçants, soit des techniciens, soit encore les deux à la fois.

Il vaut mieux ne pas donner trop d'explications techniques dans la publicité pour ne pas faire fléchir l'intérêt, par suite d'une surabondance de détails. Dans le domaine des machines, il ne faut cependant pas craindre d'être précis, tout en restant bref².

¹ Une personne étrangère à l'entreprise remarquera, souvent, plus facilement certains avantages particuliers d'une machine, qu'une personne se trouvant constamment placée devant ces problèmes.

² Nous rappelons à ce sujet l'avis de Claude C. HOPKINS. Voir : *Mes succès en publicité*, le chapitre intitulé : « Publicité pour automobiles », p. 111 et 112, dont nous extrayons ce qui suit : « ... Les banalités et les généralités ne font aucune impression sur les gens. Dire : « Ce qu'il y a de mieux dans l'univers », « Ce qu'il y a de meilleur marché relativement à l'usage », « Ce qu'il y a de plus économique », etc., ne crée pas la conviction. Ce sont là des choses qui ne sont pas nouvelles ... » On ne les considère pas comme des mensonges, mais seulement comme des exagérations. Il est probable qu'elles font plus de mal que de bien, parce qu'elles témoignent d'une rédaction imprécise et qu'elles portent les gens à se méfier de ce que vous dites.

« Mais lorsque nos déclarations sont bien spécifiées et bien précises, lorsque nous citons des chiffres ou des faits positifs, nous indiquons par là que nos expressions sont pesées et mesurées. Ou bien nous disons la vérité ou bien nous mentons. Or les gens

Dans la publicité destinée à un public large, il faut tenir compte du fait que les femmes sont sensibles à des argumentations touchant leur affectivité, tandis que les hommes sont plus réceptifs à l'argumentation logique. Signalons que l'argumentation varie, du reste aussi, au fur et à mesure que les améliorations techniques sont apportées aux machines¹.

Il est nécessaire de se souvenir toujours que la publicité doit, tout d'abord, éveiller l'attention et provoquer l'intérêt². Les explications techniques détaillées peuvent être données par la suite, par écrit et verbalement, surtout si elles sont un peu compliquées. Dans les explications orales, celui qui les donnera s'adaptera, dans chaque cas, à la mentalité et aux facultés de son interlocuteur.

À propos des moyens publicitaires susceptibles d'être utilisés, il convient de distinguer, tout d'abord, entre la publicité directe et la publicité indirecte. La première s'adresse à des personnes déterminées, dont on établit la liste d'avance. La seconde s'adresse aux « prospectés » en général. Le type classique de la publicité directe est la lettre personnelle et la lettre circulaire. Dans la publicité indirecte se rangent : l'affiche, l'annonce³, le prospectus, la publicité radiophonique, la publicité cinématographique, l'étalage, les démonstrations, les foires et les expositions. À ces moyens, s'ajoutent ceux que nous désignerons par le terme de publicité seconde. Entrent, par exemple, dans cette catégorie, la marque, les locaux de vente aménagés ingénieusement. Les visites à la clientèle, effectuées par des vendeurs ou des mécaniciens, constituent un moyen particulièrement efficace de publicité, que l'on peut encore ranger dans la publicité directe, mais d'un genre particulier. Les slogans peuvent être utilisés dans la publicité faite pour des machines, à condition d'être bien

ne pensent pas que les grandes entreprises mentent. Ils savent que dans les meilleurs organes de publicité nous ne pouvons pas mentir. C'est pourquoi ces précisions sont avantageuses pour nous... »

¹ Il y a trente ans, la publicité faite pour les automobiles insistait sur un bon mécanisme ; dix ans plus tard, elle mettait en relief la vitesse réalisable et, aujourd'hui, elle développe l'argumentation du confort.

² L'attention sera éveillée si la publicité est frappante et l'intérêt naîtra en fonction de l'argumentation. Un bon moyen de provoquer l'intérêt est d'offrir un avantage aux « prospectés ». Les fabricants de machines à coudre, par exemple, offrent d'envoyer une à l'essai pendant une semaine. D'une façon générale, pour faire naître l'intérêt, il faut que la publicité démontre que la machine en question est supérieure à celle offerte par la concurrence, en quelque manière : elle doit offrir des qualités, des services ou des conditions plus avantageuses, ou bien citer des faits que la concurrence n'a pas encore mis en évidence.

³ Nous faisons allusion, ici, à l'annonce paraissant dans un journal très répandu. (C'est la forme utilisée pour la publicité des machines destinées à l'usage domestique ou pour les automobiles, par exemple.) En ce qui concerne l'annonce insérée dans un journal professionnel, elle peut être considérée comme une publicité directe, car, pratiquement, elle n'est lue que par des personnes intéressées à l'achat de la machine en question.

choisis, originaux et bien en rapport avec le genre de produit ainsi qu'avec la clientèle ¹, sous peine de courir le risque d'être grotesques.

Signalons encore les campagnes de publicité collectives auxquelles participent les fabricants d'une même branche. Ils participent, par exemple, à une foire à l'étranger et supportent en commun les frais de cette participation ².

La rédaction de la publicité pour les machines s'inspirera, d'une part, des règles générales de la technique publicitaire et, d'autre part, des circonstances de la branche. Elles peuvent s'énoncer ainsi :

— veiller à un style simple et naturel,

— pour les annonces, prospectus, affiches et pour les imprimés en général, observer une juste proportion entre l'illustration représentant la machine et le texte (pour ce dernier, il est recommandable d'employer des caractères d'imprimerie usuels),

— utiliser l'illustration chaque fois que cela est possible, car celle-ci frappe plus que le texte,

— veiller, notamment dans l'annonce, à ce que le texte soit aéré par des espaces blancs appropriés,

— choisir, dans la mesure du possible, un thème publicitaire qui donne à toute la campagne un caractère à la fois original et suffisamment uniforme pour qu'elle s'imprègne dans les mémoires (il faut veiller, à la fois, à l'effet optique et à l'effet psychologique),

— se souvenir que la mémoire retient mieux les formes que les chiffres, que les annonces de format réduit, mais répétées souvent, valent mieux que les grandes annonces très espacées, que les commencements et les fins de textes sont lus davantage que la partie centrale,

— reconnaître l'utilité d'un argument secondaire, auquel on n'avait peut-être pas pensé, mais qu'un client ou un ami d'affaires vous suggère.

Il est parfois recommandable de mettre en évidence une personnalité dirigeante de l'entreprise, dans la campagne de publicité ³. Ce procédé contribue à faire naître la confiance chez les « prospectés ».

Le chef du service des ventes doit, bien entendu, tenir compte dans

¹ Nous citerons, à titre d'exemple, le slogan employé dans la publicité des automobiles Ford : « Achetez une Ford et dépensez la différence. »

² VSM 66. Jahresbericht des Vorstandes an die Mitglieder über das Jahr 1949. De telles campagnes collectives sont recommandées aux membres de l'association, en collaboration avec le secrétariat et l'Office suisse d'expansion commerciale.

³ C. HOPKINS, *op. cit.*, p. 117. — Cet auteur cite le cas de la campagne de publicité qu'il fit pour la Société Reo (fabrique d'automobiles). Cette entreprise traversait une crise et fit appel à Hopkins pour en sortir. Celui-ci, après avoir étudié à fond l'entreprise et le marché, basa toute sa campagne de publicité sur la personnalité de R. E. Olds, l'un des dirigeants de la maison Reo et l'un des premiers constructeurs d'automobiles. Toutes les annonces étaient signées par lui et présentaient le modèle à vendre comme étant son chef-d'œuvre. La campagne, dès le début, fut un succès sensationnel.

l'argumentation, des particularités de chaque pays ou région. Il devra coordonner sa publicité avec celle de ses agents régionaux. Ceux-ci ne seront pas laissés complètement à eux-mêmes dans ce domaine, car la publicité peut être une arme à deux tranchants. Il faut, d'ailleurs, intéresser les agents de vente à la campagne de publicité, déjà avant le lancement de celle-ci. On arrivera, de cette façon, à stimuler la vente et les frais de la campagne pourront éventuellement être partiellement ou même totalement couverts avant qu'elle ne soit entreprise, grâce aux achats des intermédiaires qui se préparent à répondre à la demande, que permet d'escompter la publicité projetée.

Les moyens utilisés devront être revus fréquemment et il conviendra que le chef du service des ventes en vérifie périodiquement l'efficacité. Il faut absolument éviter la routine. En matière de machines, la publicité sera essentiellement véridique. La vérité est, en effet, ici, la suprême habileté et une publicité mensongère ou simplement laudative à l'excès, ira rapidement à fin contraire.

§ 2. Le budget de la publicité et le contrôle de son rendement

Le plan de la publicité, notamment dans l'industrie des machines, sera établi, de préférence, pour un exercice annuel. On pourra, cependant, aussi envisager des actions spéciales, si l'on désire, pour quelque raison, pousser la vente à des périodes déterminées ou dans des rayons de vente spécialement choisis.

Le budget de la publicité consistera à déterminer le coût de la réalisation du programme. Il comprendra une énumération détaillée et méthodique des dépenses à prévoir, pour chaque moyen de publicité. On aura, par exemple, la rubrique « prospectus », qui se subdivisera selon les types de machines et selon les langues envisagées. La rubrique « annonces » se subdivisera par pays, par journaux et par types d'annonces. Lors de l'établissement du budget de publicité, le chef du service des ventes pourra choisir entre diverses solutions.

Il pourra adopter un budget d'un montant fixe, chaque année, en faisant varier, selon les besoins, les montants consacrés aux diverses rubriques. Ce système ne nous paraît toutefois pas rationnel, car la publicité est une dépense qui doit varier selon l'effort à faire au vu de l'analyse du marché. Un budget de la publicité bien compris aura tendance à varier en raison inverse du chiffre des ventes. Il est, en effet, dans la nature des choses que la publicité soit réduite en période de vente facile et développée en période de ralentissement des affaires. Il faut même s'efforcer de prévenir par la publicité le fléchissement des ventes. L'étude du marché permet, en effet, souvent, d'en déceler l'approche. Il sera nécessaire, en

revanche, de former, dans les années de prospérité, une réserve pour la publicité à faire dans les années creuses.

A la solution du budget fixe, il y a lieu de préférer le budget de publicité variable. Son adoption exige une base aussi stable que possible, qui peut être fournie par différents moyens :

a) Une première méthode peut consister à prendre comme clé le bénéfice net de l'exercice écoulé ou la moyenne des résultats des cinq derniers exercices. Cette méthode est sans doute très favorable au point de vue de la mise à contribution des finances. Elle est proportionnée aux moyens dont dispose l'entreprise, mais elle présente l'inconvénient de ne pas prendre en considération les prévisions quant aux ventes dans l'année à laquelle se rapporte le budget et qui nécessiteront, peut-être, un effort spécial.

b) Une seconde méthode consiste à évaluer le chiffre d'affaires et le bénéfice brut qui en résultera pour l'année à venir, étant donné un certain effort de publicité. Connaissant les frais qui devront être couverts par ce bénéfice brut, on pourra calculer si les frais de publicité, que l'on estime devoir engager, seront couverts. Cette méthode présente l'avantage de tenir compte de l'évolution de la situation, mais elle a l'inconvénient de faire dépendre la campagne de publicité, quant à son importance, du résultat présumé de l'exercice à venir. Cet inconvénient peut être éliminé par la formation et la mise à contribution d'une réserve pour la publicité, réserve que nous avons déjà mentionnée plus haut.

On arrivera ainsi à combiner la mise à contribution des finances selon les résultats acquis, avec une dépense publicitaire mesurée selon les besoins de la politique de vente. Ce qu'il faut éviter, c'est de vouloir réaliser des économies mesquines sur la publicité. De telles restrictions peuvent compromettre le succès de tout l'effort de vente. L'établissement du budget de publicité, qui constitue, nous l'avons vu, l'occasion pour le chef du service des ventes de passer en revue les moyens de publicité utilisés et d'en examiner l'efficacité, sera dominé par le principe du choix des moyens les meilleurs possibles avec les dépenses les plus faibles : application particulière du principe économique.

Le plan d'action publicitaire et le budget établis seront appliqués aussi exactement que possible. On évitera ainsi l'improvisation. Un changement d'orientation peut, cependant, s'avérer nécessaire en cours d'exercice par suite de circonstances imprévues. Il faut, alors, une fois de plus éviter l'improvisation et modifier le budget avec méthode. Ce changement pourra consister en une modification dans l'importance respective des divers moyens prévus ou en une distribution différente de la dépense par rayon de vente. Le rendement de la publicité doit, d'ailleurs, être contrôlé par le chef du service des ventes, en cours d'exercice. L'idéal consisterait à savoir quel est le mobile de chaque achat pour déterminer le moyen de

publicité le plus efficace, mais, pratiquement, cela est impossible vu le nombre d'affaires traitées et les motifs complexes qui poussent un client à l'achat. On peut arriver à un certain contrôle de l'efficacité des annonces en munissant celles-ci de chiffres-références que les clients sont invités à reporter dans leurs commandes ou dans leurs demandes de renseignements. Les annonces invitant à participer à un concours donnent aussi une indication sur l'efficacité de ce moyen de publicité. On est, cependant, d'avantage renseigné sur l'intensité avec laquelle l'annonce a frappé les lecteurs que sur sa portée quant à la vente.

La corrélation entre l'évolution des ventes et l'effort publicitaire, corrélation fournie par la statistique, demeurera cependant, toujours le meilleur moyen de déterminer l'efficacité de la publicité, à condition de faire la part des autres facteurs qui peuvent avoir influencé la demande. Un bon système de contrôle consistera aussi à étudier les réactions dues à la publicité dans un petit cercle de « prospectés », à propos duquel on sera mieux à même de connaître le rôle des facteurs extra-publicitaires que dans un rayon étendu. On consultera aussi les agents de vente sur leurs constatations quant à la portée des campagnes de publicité.

Notons pour finir qu'il existe des instituts spécialisés dans l'étude de l'opinion. De telles organisations peuvent faire d'utiles enquêtes sur l'effet d'une campagne de publicité.

Il découle des considérations qui précèdent que maints principes et maints procédés à appliquer dans le domaine de la vente des machines ne sont pas différents de ceux qui interviennent dans les autres branches de l'industrie et du commerce. C'est qu'ils sont valables chaque fois qu'il s'agit d'entamer, d'organiser et de maintenir des relations durables et fructueuses entre acheteurs et vendeurs. Mais, outre les facteurs généraux des relations d'affaires que la branche des machines partage avec les autres secteurs économiques, il est des données qui lui sont particulières et qui tiennent à la nature même de l'article mis en vente, au fait qu'il s'agit généralement d'exportation et au fait que l'on est en présence d'une branche de haute technicité.

Si notre étude peut contribuer à jeter quelque clarté sur la question de l'organisation et de la politique de la vente dans l'industrie des machines et à coordonner cette manière complexe, en introduisant l'esprit de système et de méthode là où règne trop souvent encore l'empirisme et l'improvisation, elle aura atteint son but.

ACHEVÉ D'IMPRIMER LE TRENTE ET UN OCTOBRE
MIL NEUF CENT CINQUANTE ET UN,
SUR LES PRESSES DE
L'IMPRIMERIE DU « BULLETIN DE SAINT-BLAISE ».

IMPRIMÉ EN SUISSE